

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

**на тему «Забезпечення розвитку кадрового потенціалу сучасного
підприємства»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-51
Манзик Жанна Василівна

Керівник доцент кафедри менеджменту
к.е.н., доц. КОЦКО Т.А.

Рецензент доцент кафедри промислового маркетингу
к.е.н., доц. КУБИШИНА Н.С.

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає запозичень
з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент _____

(підпис)

Київ - 2019 року

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ *д.е.н., проф. Дергачова В.В.*

«24» жовтня 2018 р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Манзик Жанні Василівній

- 1. Тема роботи:** «Забезпечення розвитку кадрового потенціалу сучасного підприємства» (на прикладі ФОП «Меляницький Владислав Павлович») керівник роботи к.е.н., доц. КОЦКО Тарас Аркадійович затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. № 788-с
- 2. Термін подання студентом роботи** 03.06.2019 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок діяльності підприємства, інформація про історію створення та розвиток ФОП «Меляницький Владислав Павлович», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс» та форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2016-2018 рр.; статистична звітність, статут).
- 4. Зміст пояснювальної записки**

- дослідити особливості розвитку персоналу ІТ компаній в Україні;
- провести аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності організації;
- розглянути кадрову ситуацію в компанії, що склалася на момент дослідження;
- провести аналіз системи управління персоналом підприємства, що вивчається;
- виявити проблеми системи управління персоналом і визначити принципові шляхи рішення цих проблем;
- оцінити економічну доцільність і ефективність запропонованих заходів.

а) теоретична частина:

- розглянути науково-практичні підходи до формування та оцінки ефективності управління персоналом;
- провести аналіз та оцінку розвитку персоналу на підприємстві;
- дослідити базисні принципи формування системи управління розвитком персоналу підприємства та її складові.

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати кадровий потенціал підприємства;
- дослідити ефективність та результативність фінансово-господарської діяльності підприємства;
- провести діагностику рентабельності компанії та визначити проблеми щодо функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності діяльності ФОП «Меляницький Владислав Павлович».

в) рекомендаційна частина:

- сформулювати організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку персоналу;
- розробити пропозиції щодо удосконалення розвитку кадрового потенціалу на ФОП «Меляницький Владислав Павлович»;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу

- 1) теоретичі особливості економічної ефективності діяльності підприємства
- 2) організаційно-економічний механізм діяльності ФОП «Меляницький Владислав Павлович»;
- 3) характеристика підприємства та галузі, представлення основних конкурентів та ключових показників ФОП «Меляницький Владислав Павлович»;
- 4) результати аналізу та оцінювання ефективності діяльності ФОП «Меляницький Владислав Павлович»;
- 5) динаміка активів та пасивів ФОП «Меляницький Владислав Павлович» і оцінка основних показників фінансово-господарської діяльності компанії;
- 6) показники фінансового стану ФОП «Меляницький Владислав Павлович» рентабельність, ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, ділова активність;
- 7) пропозиції щодо удосконалення розвитку кадрового потенціалу для забезпечення ефективності діяльності компанії;
- 8) наслідки від впровадження запропонованого механізму на ФОП «Меляницький Владислав Павлович»;
- 9) представлення проекту запропонованих заходів щодо вдосконалення розвитку кадрового потенціалу, економічний обрахунок запропонованих заходів;
- 10) визначення ефекту та наслідків від впровадження проекту.

6. Дата видачі завдання «24» жовтня 2018р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Строк виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління розвитком підприємства	25.10.2018 р. – 28.11.2018 р.	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо діяльності підприємства	29.11.2018 р. – 25.12.2018 р.	
3.	Розгляд методологічних аспектів оцінки та забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства	04.01.2019 р. – 20.01.2019 р.	
4.	Надання організаційно-економічної та фінансово-господарської характеристики підприємству ФОП «Меляницький Владислав Павлович»	21.01.2019 р. – 17.02.2019 р.	
5.	Дослідження розвитку персоналу підприємства ФОП «Меляницький Владислав Павлович»	18.02.2019 р. – 24.03.2019 р.	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування проекту розвитку кадрового потенціалу діяльності підприємства. Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності господарської діяльності ФОП «Меляницький Владислав Павлович»	25.03.2019 р. – 28.04.2019 р.	
7.	Економічне обґрунтування проекту та оцінювання плану заходів	29.04.2019 р. – 17.05.2019 р.	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	18.05.2019 р. – 31.05.2019 р.	

Студент _____ Манзик Ж.В.

Керівник дипломної роботи _____ КОЦКО Т.А.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Забезпечення розвитку кадрового потенціалу сучасного підприємства (на прикладі ФОП «Меляницький Владислав Павлович») містить 98 сторінок, 13 таблиць, 13 рисунків, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 58 найменувань.

Метою дипломної роботи є аналіз і оцінка ефективності діючої системи управління персоналом компанії сфери послуг і розробка заходів по її вдосконаленню.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком персоналу ІТ підприємств.

Предметом дослідження теоретичні положення та прикладні аспекти підвищення ефективності кадрового управління в ІТ сфері.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною базою написання дипломної роботи є системний підхід щодо комплексності пізнання процесів, фундаментальні наукові положення, праці зарубіжних та вітчизняних вчених з питань підвищення ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві.

У дипломній роботі були використані такі методи та прийоми дослідження: систематизації та узагальнення (визначення економічних категорій, їх взаємозв'язку, формування висновків та пропозицій); монографічний та системно-структурний аналіз (для економічного обґрунтування поставлених завдань); оцінно-ситуаційний (визначення якісних показників використання кадрового потенціалу); анкетне опитування (працівників ІТ підприємства); графічний (візуалізація теоретичних результатів дослідження, тенденцій розвитку економічних процесів). Методологічною основою дипломної роботи є загальнонаукові методи: аналіз, синтез, методи порівняльного аналізу, статистичні дані.

Результати роботи: у результаті роботи на підприємстві було впроваджено методи «assessment-центру» з паралельним використанням «360 градусів», котрі допоможуть сформувати систему моніторингу

розвитку людськими ресурсами.

Результати перевірки можливостей практичного використання отриманих результатів. Керівництвом підприємства було прийнято до уваги запропоновані рекомендації щодо розвитку персоналу (Акт впровадження № 145 від 17.05.2019 р.).

Ключові слова: інформаційні технології, персонал, управління, розвиток персоналу, кадровий потенціал.

ABSTRACT

Graduation work on the topic: "There is provided development of personnel potential of the modern enterprise (for example, FOP «Melyanitsky Vladislav Pavlovich») includes 98 pages, 4 tables, 5 drawings, 2 attachments. The bibliography list consists of 58 items.

The purpose of the thesis is to analyze and assess the effectiveness of the existing system of personnel management of the service sector company and to develop measures to improve it.

The object of research is the management system for the development of IT staff.

The subject of the study is theoretical positions and applied aspects of improving the efficiency of personnel management in the IT field.

Research methods. The theoretical and methodological basis for writing thesis is a systematic approach to the comprehensiveness of process knowledge, fundamental scientific positions, and the work of foreign and domestic scientists on improving the efficiency of the use of human resources in the enterprise.

In the thesis the following methods and techniques of research were used: systematization and generalization (definition of economic categories, their interconnection, formation of conclusions and proposals); monographic and system-structural analysis (for economic substantiation of tasks); estimated-situational (definition of qualitative indicators of the use of personnel potential); questionnaire survey (IT employees); graphic (visualization of theoretical results of research, tendencies of economic processes development). The methodological basis of the thesis is general scientific methods: analysis, synthesis, methods of comparative analysis, statistical data.

Results of the work: as a result of the work, the "evaluation-center" methods with the parallel use of "360 degrees" were introduced at the enterprise, which will help to form a system for monitoring the development of human resources.

Results of testing the possibilities of practical use of the obtained results. The

management of the enterprise took into account the proposed recommendations for personnel development (Act No. 145 dated 20.05.2019).

Key words: information technologies, personnel, management, personnel development, personnel potential.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ІТ СФЕРІ.....	14
1.2. Сутність розвитку персоналу та теоретичні основи формування системи розвитку персоналу в організації	14
2.2. Науково-практичні підходи до формування та оцінки ефективності управління розвитком персоналу	25
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ФОП «МЕЛЯНИЦЬКИЙ ВЛАДИСЛАВ ПАВЛОВИЧ» ...	32
2.1. Аналіз особливостей та прогнозування тенденцій розвитку персоналу підприємства.....	32
2.2. Діагностика системи управління розвитком персоналу підприємства	43
2.1. Оцінка кадрового потенціалу підприємства	48
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ.....	54
3.1. Визначення стратегічних альтернатив розвитку персоналу.....	54
3.2. Запровадження системи моніторингу розвитку персоналу як умови ефективного впливу на мотивацію персоналу.....	58
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів	67
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. Для успішної конкуренції на ринку власникам підприємств потрібні активні, амбітні і перспективні співробітники, які готові мінятися і розвиватися разом з бізнесом, гнучко реагувати на сучасні вимоги. Просто тому, що і час, і компанії не стоять на місці. Те, що було актуальне учора, сьогодні - неактуально. А тепер візьмемо ІТ компанії, для прикладу, де цей розвиток надшвидкий. І якщо персонал не розвивати – компанія легко може випасти з ринку. Саме тому компанії, в яких працюють справжні спеціалісти і виграють, отримують більшу частину прибутку, визнання.

Сучасні умови господарювання визначають необхідність в інноваційному розвитку діяльності кожного підприємства. Проблему розвитку персоналу і оптимального використання трудового потенціалу як важливого чинника конкурентоспроможності підприємства не завжди вдається вирішити в системі загального управління підприємствами. Недостатньо впровадити ефективні напрями розвитку персоналу (навчання і підвищення кваліфікація персоналу, планування кар'єри, формування резерву кадрів) при здійсненні виробничої, інноваційної діяльності підприємств і управлінні персоналом. А недостатній облік окремих аспектів розвитку персоналу пояснюється не лише відсутністю засобів у підприємств, але і тим, що керівники не усвідомлюють важливості цієї проблеми. Адже щоб досягти швидкої окупності грошових коштів, треба докласти зусилля, спрямованих на підвищення ефективності діяльності на основі розвитку персоналу і дієвих мотиваційних механізм.

Таким чином, можна зробити висновок, що обрана тема дипломної роботи дуже актуальна. Це підтверджується і тим, що рівень культурного та інтелектуального рівня персоналу підвищується. В ІТ-сфері працівники є більш зрілими, гнучкими до змін, вони прагнуть постійного розвитку.

Теоретичні і методологічні аспекти розвитку персоналу досліджували у своїх роботах багато видатних учених, зокрема: В. Веснин, А. Егоршин, А. Кибанов, О. Крушельницькая, М. Магура, С. Шапиро, С. Шекшня та ін. [11, с.

64].

В ІТ галузі роль розвитку персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства збільшується з кожним роком, виникає потреба у професійному навчанні персоналу, його виробничої адаптації, планування трудової кар'єри працівників, підготовки резерву керівників.

Мета роботи полягає у розкритті ефективних інструментів та удосконаленні практичних рекомендацій щодо використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства в ІТ галузі.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні **завдання**:

- поглибити теоретичні положення щодо забезпечення розвитку кадрового потенціалу в ІТ галузі;
- вивчити особливості та тенденції розвитку персоналу ІТ підприємств в Україні;
- упорядкувати головні показники, що відображають стан розвитку кадрового потенціалу на ІТ підприємствах;
- запропонувати стратегію вдосконалення процесу розвитку персоналу на підприємстві та обґрунтувати поетапну реалізацію;
- розробити рекомендації щодо удосконалення шляхів фінансового забезпечення розвитку персоналу підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком персоналу ІТ підприємств.

Предметом дослідження теоретичні положення та прикладні аспекти підвищення ефективності управління розвитком персоналу в ІТ галузі.

База дослідження є ІТ-компанія ФОП «Меляницький Владислав Павлович».

Теоретико-методологічною основою дослідження є системний підхід щодо системності пізнання процесів, фундаментальні наукові положення, праці зарубіжних та вітчизняних вчених з питань підвищення ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві.

У дипломній роботі були використані такі прийоми та методи

дослідження: систематизації та узагальнення (визначення економічних категорій, їх взаємозв'язку, формування висновків та пропозицій); монографічний та системно-структурний аналіз (для економічного обґрунтування поставлених завдань); розрахунково-конструктивний (визначення шляхів розвитку процесів з урахуванням зміни взаємозв'язаних факторів); оцінно-ситуаційний (визначення якісних показників використання кадрового потенціалу); анкетне опитування (працівників ІТ підприємства); графічний (візуалізація теоретичних результатів дослідження, тенденцій розвитку економічних процесів); факторного аналізу (дослідження впливу факторів на результати виробництва); експертного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у розробленні теоретико-методичних та практичних рекомендацій з удосконалення системи моніторингу розвитку персоналу в умовах управління підприємством в галузі інформаційних технологій.

Практичне значення одержаних результатів, одержаних результатів зосереджене у створенні та впровадженні рекомендацій щодо управління розвитком персоналу у ФОП «Меляницький Владислав Павлович».

При написанні дипломної роботи були використані навчальні економічні посібники вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, дані статистичних збірок та фінансової звітності ФОП «Меляницький Владислав Павлович», за 2016-2018 роки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ІТ СФЕРІ

1.2. Сутність розвитку персоналу та теоретичні основи формування системи розвитку персоналу в організації

Українська економіка стає відкритою. На вітчизняному ринку з'являються нові підприємства, товари й послуги, що використовують або є продуктом новітніх технологій. У результаті рівень конкурентоспроможності українських підприємств стає відносно нижчим. Виникає гостра проблема виживання у конкурентній боротьбі за ринки, за споживачів.

Крім інших факторів підтримання конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на ринку, таких, наприклад, як технології й менеджмент, велике значення має забезпечення певних якісних характеристик персоналу.

Протистояти тенденціям до посилення конкуренції та забезпечити розвиток вітчизняних підприємств можливо тільки в умовах гнучкої системи адаптації персоналу до динамічного зовнішнього середовища. Отже, підприємствам так чи інакше необхідно здійснювати істотні витрати у розвиток персоналу [30, с. 122].

Нині в теорії і практиці питання про суть поняття "розвиток" досліджене недостатньо. У практичній діяльності в сфері управління кадрами організації під розвитком розуміють навчання персоналу. Розвиток персоналу є одним з найважливіших напрямів діяльності по управлінню персоналом і чинників успішної діяльності виробництва. При цьому інвестування в розвиток кадрів грає більшу роль, ніж інвестування в розвиток і поліпшення виробничих потужностей.

У роботі П. Юнга розвиток персоналу визначений таким чином: «Розвиток персоналу є систематичним процесом, орієнтованим на формування співробітників, що відповідають потребам підприємства, і, в той же час, на

вивчення і розвиток продуктивного і освітнього потенціалу співробітників підприємства». У працях інших дослідників містяться наступні визначення: «Розвиток персоналу - комплекс заходів, що включає професійне навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів».

Метою розвитку персоналу є підвищення трудового потенціалу працівників для вирішення особистих завдань і завдань в області функціонування і розвитку організації. [14, с. 156].

Розвиток персоналу сприяє:

- зростанню інтелектуального рівня працівників;
- розкриттю їх творчого потенціалу;
- придбанню усіма співробітниками можливостей зростання;
- зниженню плинності кадрів;
- підвищенню якості трудової діяльності;
- формуванню і закріпленню нових організаційних цінностей;
- поліпшенню морально-психологічного клімату;
- делегуванню повноважень.

Основними цілями розвитку персоналу є:

- підвищення потенціалу співробітників для виконання завдань в інтересах організації;
- зниження плинності кадрів;
- підвищення продуктивності і ефективності праці.

Під розвитком персоналу розуміється сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації і вдосконалення психологічних характеристик працівників.

Розвиток персоналу включає наступні компоненти:

- навчання персоналу;
- підвищення кваліфікації;
- перепідготовка - дає можливість працівникам освоїти нову для них спеціальність;
- ротація - співробітник тимчасово переміщається на іншу посаду з метою

придбання нових навичок, особливо коли працівник повинен мати полівалентну кваліфікацію (тобто володіння декількома спеціальностями).

На підставі узагальнення теоретичних досліджень вітчизняних і зарубіжних дослідників, досвіду провідних фахівців в області розвитку персоналу і бізнес-процесів нашого підприємства був представлений взаємозв'язок розвитку персоналу з іншими напрямками роботи з персоналом (рис. 1.1) [33, с. 225].

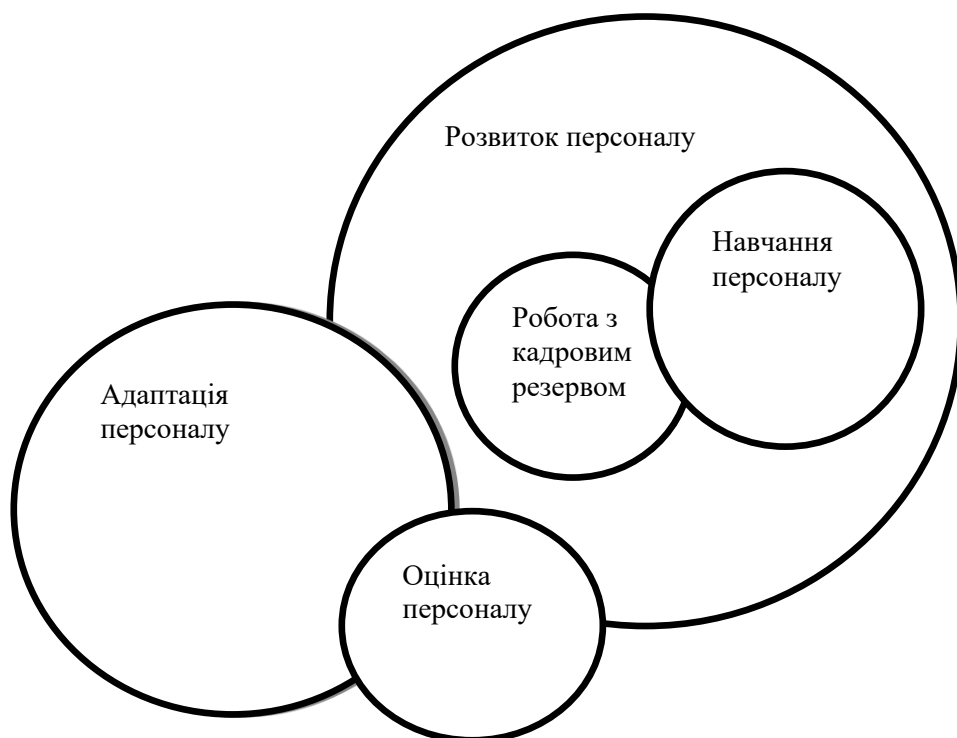


Рис. 1.1. Взаємозв'язок між розвитком персоналу та іншими напрямками роботи з персоналом.

Джерело: [33, с. 226]

В галузі інформаційних технологій професійний розвиток персоналу має бути комплексним безперервним процесом.

Сучасні підприємства бачать для себе такі етапи щодо розвитку персоналу:

- постановка цілей в розвитку персоналу
- визначення методів розвитку персоналу
- мотивація співробітників до навчання здійснення безпосередньо процесу навчання;

- моніторинг набутих знань, умінь і навичок;
- визначення ефективності навчання [23, с.156].

Специфікою розвитку персоналу в галузі ІТ технологій є те, що найважливішу роль у розвитку персоналу відіграють лінійні менеджери, тобто керівники проектів.

Саме вони володіють інформацією щодо тенденцій на ринку, а також зміни вимог до виконуваної роботи, навички та знання, що потребують їхні підлеглі. Тому визначення потреби у навчанні персоналу зазвичай є задачею лінійних менеджерів, які повинні передати ціль та зміст проекту розвитку кадровим спеціалістам. Основну роботу з організації навчання працівників, як правило, виконують HR-відділи.

Потреба у професійному розвитку персоналу повинна здійснюватися на усіх рівнях управління: організації в цілому, структурного підрозділу, індивідуальному, а також потребує зусиль з боку самого працівника.

Основними чинниками, що зумовлюють потребу в навчанні персоналу можуть бути як зовнішні так і внутрішні. Особливо в ІТ галузі, досить часто витрачають достатньо великі кошти на розвиток людських ресурсів у зв'язку з швидким розвитком технологій, а також їх впливом на рівень конкурентоспроможності компанії на ринку. Не менш важливими є внутрішні чинники, серед яких основним є мотивація персоналу. Тренінги, навчання, можливості індивідуального розвитку позитивно впливають на працівників.

На рівні робітника визначення потреби в професійному навчанні здійснюється відповідно до індивідуального плану розвитку.

Отже, усі ці потреби у розвитку персоналу складають загальну програму професійного навчання персоналу компанії.

Не менш важливим етапом формування програми професійного розвитку персоналу є формування бюджету. В ІТ компаніях основні фактори, що впливають на розмір бюджету є потреби компанії у професійному навчанні персоналу та рівень фінансового забезпечення.

Команда управління персоналом, тобто HR-відділ відповідальна за

формулювання конкретних цілей кожної програми на основі визначення потреби у професійному навчанні. Цілі повинні бути оцінені у процесі і після закінчення навчання персоналу.

Наступним етапом організації розвитку персоналу на підприємстві є вибір форм і методів навчання. Усі методи навчання можна умовно поділити на дві групи – методи навчання персоналу на робочому місці і методи навчання поза робочим місцем. До основних традиційних методів навчання на робочому місці належать: інструктаж, учнівство, ротація, наставництво, метод ускладнених завдань та ін. [33, с. 225].

Зазвичай, в ІТ галузі користуються найбільшою популярністю методи внутрішнього навчання, тобто наставництва та учнівства. Розвиток персоналу на підприємстві є більш ефективним, оскільки зміст навчання в таких випадках пристосований до потреб компанії на даний момент. Однак, в галузі ІТ технологій в деяких випадках необхідне залучення зовнішніх консультантів, адже саме так працівники можуть здобути абсолютно нові знання, а отже і підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Перевірка навичок та вмінь, що здобув персонал в результаті навчання в ІТ галузі зазвичай проводиться у вигляді будь-якої форми контролю знань по закінченню навчання або ж безпосередньо у процесі виконання обов'язків і використання на практиці набутих знань.

В ІТ компаніях важливо враховувати такі показники як збільшення обсягів прибутку, впровадження нових ідей та технологій в межах спеціалізації працівника, підвищення продуктивності тощо.

Отже, всі вище зазначені етапи розвитку персоналу в організації при їх правильній реалізації дадуть змогу позитивно вплинути на ефективність роботи ІТ компанії та рівень її конкурентоспроможності, що є надзвичайно актуальним в сучасних ринкових умовах.

Навчальні заходи, спрямовані на створення професійної, відданої компанії команди, збільшення віддачі від праці кожного працівника. Це допомагає розв'язати проблему кадрової "плинності", заощадити на підготовці

нових співробітників. Роста продуктивність праці і разом з нею прибуток компанії.

Розвиток корисний і співробітникам. Він їм допомагає:

- виявити свої приховані професійні можливості;
- зробити хорошу кар'єру;
- швидко пристосуватися до нових умов бізнесу, технологій, що міняються, і інструментів.

Розвиток персоналу в організації - це не разова акція, а постійне "прокачування" ділових і особових якостей співробітників. У рамках цієї роботи HR-менеджери виконують комплекс дій.

Вироблення стратегії розвитку персоналу. На стадії розробки стратегії керівник повинен визначити, яких результатів він хоче добитися від співробітників, які професійні і особисті якості треба розвивати.

Стратегія розвитку персоналу може бути ситуативною і системною. У першому випадку вона прив'язана до конкретного бізнес-завдання (наприклад, підвищення продажів). Така стратегія реалізується зазвичай шляхом зовнішніх тренінгів. При системному варіанті відбувається постійне навчання і розвиток усередині компанії. Завдяки цій стратегії співробітники удосконалюють увесь спектр навичок і застосовують їх на практиці без відриву від роботи.

Планування потреби в персоналі. Щоб розрахувати, скільки співробітників треба компанії, фахівцям HR доводиться аналізувати колосальну кількість даних: плани підприємства, витрати на навчання персоналу і заробітну плату, рівень "плинності", стан справ в усіх підрозділах (наприклад, недолік або надлишок кадрів) та ін.

Визначення потреби в кількості і якості персоналу - складне математичне завдання. Його вирішують різними способами, зокрема, притягають експертів, використовують комп'ютерні моделі.

Професійне навчання. Фахівці, здатні рухати компанію вперед, не приходять "з нізвідки": їх треба створювати. Виявляти перспективні кадри, підбирати відповідні методи навчання, вкладати кошти в програми розвитку персоналу - завдання

керівництва і HR- відділу. Але вклад в навчання приносить плоди тільки тоді, коли процес побудований грамотно, поетапно.

Можна заплатити іменитому бізнес-тренерові за знання, які ніколи не будуть застосовані на практиці, - а все тому, наприклад, що тренінг не відповідав актуальним завданням компанії і потребам співробітників.

Професійне навчання реалізується в декілька стадій:

1. Виявлення потреби персоналу в навчанні. Необхідно визначити рівень підготовки кожного працівника і вирішити, які навички йому варто розвивати, який результат це принесе.
2. Мотивування. Усі зусилля пропадуть дарма, якщо працівник не хоче вчитися. І навпаки, коли є стимул, результат навчання краще. Мотивацію підвищує усвідомлення практичної користі розвитку. Коли співробітник переконаний в тому, що "прокачування" професійних навичок допоможе стати успішніше, йому не потрібно примус.
3. Визначення підходу до навчання. Він буває внутрішнім (здіянні тільки сили компанії) і зовнішнім (притягується стороння організація). Вибір залежить від цілей. Так, навчання специфіці продукту частіше проводиться усередині фірми, а багатoproфільну підготовку співробітники проходять в учбових центрах.
4. Вибір методів і заходів. Вони різноманітні: тренінги, лекції, практичне зайняття, ділові ігри, розбір кейсів і тому подібне.
5. Організація заходів, тобто безпосередньо учбовий процес.
6. Контроль. В ході навчання і по його підсумках співробітники проходять атестацію.

Перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу. Дати працівникам професійні навички - тільки половина справи: їх треба постійно актуалізувати. В умовах стрімкого технологічного прогресу знання швидко застарівають. Керівник, що дивиться в майбутнє, розуміє це і тому намагається підвищувати кваліфікацію персоналу: тільки так можна утримати компанію на плаву і обігнати конкурентів.

Перепідготовка - це надбання другої (зазвичай суміжною) професії. Її

потрібно, наприклад, при впровадженні нових технологій або переведені співробітника на іншу посаду.

Підвищення кваліфікації - це вдосконалення знань і навичок по існуючій професії.

Планування ділової кар'єри. Планування кар'єри - важлива частина системи розвитку персоналу. Це вигідно не лише працівникові, але і усій компанії. Якщо співробітник бачить свої перспективи, має чіткий план кар'єрного просування, росте його лояльність до організації, задоволеність роботою, тобто ефективність праці.

Ротація кадрів. Якщо кар'єрне зростання - цей рух вгору по службових сходах, то ротацію можна порівняти з переміщенням в одній площині. Працівник переходить на нову посаду, залишаючись на колишньому ступені ієрархії. У структурі управління розвитком персоналу ротація кадрів допомагає: створювати кадровий резерв (фахівець, що уміє виконувати різні функції, при необхідності зможе замінити колегу); швидко адаптувати співробітників; нівелювати конфліктні ситуації і т. д.

Робота з кадровим резервом. Кадровий резерв - це співробітники, які при виникненні термінової потреби зможуть обійняти нові посади без попереднього навчання. Наприклад, при звільненні керівника відділу йому на зміну швидко прийде підготовлений фахівець. Створення кадрового резерву допомагає економити час і засоби на навчання персоналу, сприяє підвищенню професійного рівня працівників.

Організація адаптації. Коли в компанію приймають новачка, HR-менеджер повинен ввести його в курс справи і допомогти адаптуватися до корпоративної обстановки. Чим швидше і комфортніше протікає цей процес, тим вище професійна віддача, менше відсоток "текучки", нижче витрати на підбір і підготовку нових кадрів.

Формування корпоративної культури. Корпоративна культура впливає на імідж компанії, відношення персоналу до роботи, визначає психологічний клімат в організації. Її формування включає:

- розробку правил поведінки для співробітників; прописування місії і цінностей;
- створення бренду;
- заходи по об'єднанню колективу (тімбілдінг) і т. д.

Методи навчання персоналу. Методики розвитку персоналу можна умовно розділити на директивні, інтерактивні і особові.

Директивні методи. В основі директивних методів - взаємодія навчаного з наставником, інструктором, викладачем, тренером. Навчання ведеться в очній формі. Серед директивних методів можна виділити наступні:

1. Лекції. Таким методом можна навчати сотні чоловік одночасно, але при цьому зворотний зв'язок мінімальний, передача знань носить односторонній характер.
2. Семінари. Тут міра активності слухачів вже вище, особливо якщо практичне зайняття будується з елементами ділової гри, мозкового штурму, кейс-стади і тому подібне.
3. Наставництво - традиційний метод, при якому досвідчений співробітник передає знання новачкові.
4. Інструктаж. Як і при наставництві, навчання ведеться без відриву від трудової діяльності. Інструктор вводить нового співробітника в курс майбутньої роботи.
5. Тренінги. Як правило, вони допомагають розвивати окремі компетенції - ведення переговорів, підвищення ефективності продажів, тайм-менеджмент та ін.
6. Інтерактивні методи. Інтерактивні методики припускають діяльну участь персоналу в навчанні, при цьому велика роль відводиться сучасним технічним можливостям. Завдяки інтернету сьогодні стали доступними:
 - дистанційне навчання;
 - онлайн-конференції і вебінари;
 - відеоуроки.

Такі методи часто не вимагають залучення фахівців (тренерів, викладачів),

співробітник може вчитися у будь-який слушний час і у будь-якому місці. Відеоформат сприяє кращому засвоєнню інформації.

Особові методи. Особові методи ґрунтовані на самонавчанні персоналу. Тут на перший план виходить завдання мотивації. Самостійне навчання співробітників не можна пускати на самоплив: воно повинне проходити під керівництвом і контролем HR-фахівців. Практикуються різні способи підвищення мотивації: "круглі столи", регулярне обговорення отриманого досвіду усім колективом та ін. Потрібне, щоб співробітник чітко усвідомлював усі плюси самостійної освіти. По суті, ротація також є самонавчанням. Інструменти розвитку співробітників Кожній групі методів властиві особливі інструменти розвитку персоналу. Їх багато, але ми зупинимося тільки на самих затребуваних і дієвих рішеннях. Саме вони найчастіше застосовуються фахівцями HR-відділів.

Регламент. Корпоративний регламент - це статут підприємства, документ, в якому прописані правила поведінки співробітників на робочому місці, норми їх взаємовідносин з колегами, керівництвом і клієнтами.

У системі управління розвитком персоналу регламент вирішує наступні завдання:

- формування корпоративної культури, затвердження цінностей компанії, її цілей і місії;
- збереження дисципліни в організації;
- допомога в адаптації новачкам.

Корпоративний портал. Корпоративні портали створюються для того, щоб полегшити обмін інформацією усередині компанії, автоматизувати деякі робочі процеси. Їх функціонал включає зберігання корпоративних даних і управління ними; швидкий пошук потрібної інформації; публікацію новин, оголошень, сповіщень.

З точки зору розвитку персоналу підприємства корпоративний портал вирішує декілька завдань:

- допомагає співробітникам в адаптації (завдяки швидкому орієнтуванню в робочому середовищі, зручному пошуку потрібних даних);

- дає можливості для самонавчання;
- сприяє поширенню корпоративної культури;
- полегшує HR-менеджерам процеси збору і аналізу відомостей про співробітників.

Але реальність більшості компаній така, що функціонал корпоративних порталів використовується не більше ніж на 15-20%. Причина, ймовірно, в тому, що цей інструмент недостатньо інтерактивний, не в змозі забезпечити повноцінний зворотний зв'язок і підсвідомо зв'язується з суто робочим функціоналом.

Корпоративна соціальна мережа. На відміну від порталу, корпоративна соцмережа призначена передусім для спілкування. Вона орієнтована на рядових співробітників і ефективно вирішує їх проблеми, тому її відвідуваність набагато вища.

Функціонал інструменту об'єднує можливості звичайних соцмереж і корпоративного порталу: персональні сторінки користувачів; база контактів, де зберігається інформація про кожного співробітника; самостійна публікація контенту; широкі можливості для спілкування і обміну інформацією (форуми, чати, коментарі до записів); створення і ведення тематичних груп; новинні стрічки; нагадування і сповіщення і т. д.

Завдяки усьому цьому корпоративна соцмережа перетворюється на потужний інструмент управління "людськими ресурсами". З цієї точки зору вона: підвищує лояльність персоналу до компанії (співробітники, що беруть активну участь в житті організації, демонструють велику залученість); формує корпоративну культуру і доносить її принципи до кожного члена колективу; сприяє командоутворенню; допомагає новачкам швидко адаптуватися; стимулює співробітників до отримання знань і полегшує процес навчання (за рахунок різноманіття джерел інформації, швидкого доступу до них, а також завдяки оперативному зворотному зв'язку з колегами); дає можливості для професійного і особового зростання (наприклад, в процесі спільного обговорення бізнес-завдань); надає HR-менеджерові багатий матеріал для планування розвитку персоналу, аналізу ділових і особистих якостей співробітників, оцінки психологічного клімату

в компанії.

2.2. Науково-практичні підходи до формування та оцінки ефективності управління розвитком персоналу

Менеджмент сучасних ІТ підприємств останнім часом починають проявляти особливий інтерес до оцінювання та моніторингу розвитку персоналу. Звичайно, в умовах високої конкурентоспроможності, саме розвиток кадрового потенціалу відіграє неабияку роль у досягненні стратегічних цілей діяльності.

Актуальність необхідності оцінки ефективності управління розвитком персоналу на сучасних підприємствах, сприяла формуванню значної кількості теоретичних й емпіричних досліджень у даній сфері, що в свою чергу дало поштовх багатьом вітчизняним та зарубіжним дослідникам до наукової класифікації моделей і методів.

Існує три основні типи підходів до оцінювання ефективності розвитку персоналу:

- практико-орієнтованим;
- процесно-орієнтованим;
- дослідницько-орієнтованим [60, с. 7].

Д. Кіркпатрик у своїх дослідженнях запропонував практико-орієнтований підхід. В першу чергу, він ставив перед собою завдання визначити, наскільки ефективно проведення програм навчання досягають поставлених цілей. Ним була розроблена «модель чотирьох рівнів» [51, с. 2].

Оцінювання розвитку персоналу за допомогою цього методу допомогло б оцінити результат навчання, процес навчання учасників, їх поведінку роботі й результатів, що не менш є важливим, вплив навчання на фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Показники економічно-фінансової ефективності персоналу є основними індикаторами якості здійснення проведення та моніторингу розвитку кадрового потенціалу, задоволенні потреб персоналу в просуванні по службі, формуванні системи безперервного навчання та розвитку.

Враховуючи те, що більшість професій в галузі інформаційних технологій є креативними, даний метод є досить ефективним, адже оцінка здійснюється переважно на рівні реакції працівників та отриманих ними знань, пов'язується зі зрозумілими методичними труднощами та витратами під час виміру росту продуктивності або зміни у поведінці персоналу, або додаткових організаційних переваг [59].

Дана модель складається із шести етапів, перший з яких – постановка цілей та аналізу потреб. Другий етап передбачає оцінювання проекту програми навчання. Наступний етап полягає у оцінюванні якості операцій програми підготовки.

Модель етапів трансферу М. Фоксон орієнтована на передачу знань і навичок як результат реалізації програм підготовки. При цьому трансфер розглядається як процес, а не результат. Трансфер здійснюється за етапами від усвідомленого наміру до несвідомого забезпечення. В рамках кожного з етапів аналізуються чинники підтримки та стримування.

Модель, запропонована Д. Філіпсом передбачає проведення розрахунків рентабельності інвестицій у професійний розвиток персоналу. Вплив навчання повинен бути оцінений грошовим вираженням, що далі порівнюється з повними витратами за програмою [53, с.45].

Оцінка ефективності розвитку персоналу, як правило повинна відбуватись за допомогою співвідношення витрат та прибутку, або рентабельності інвестицій. В галузі інформаційних технологій, основна проблема виникає в тому, що оцінка результатів важко вимірюється у грошовому виразі. Це стосується програм, у яких результати орієнтовані на відносини, що є досить поширеним в даній галузі, а не на отримання знань або навичок. Оцінка ефективності розвитку персоналу підприємства повинна відбуватись на основі оцінки системи збалансованих показників.

Ефективне управління розвитком персоналу потребує обов'язкового проведення оцінки стану персоналу, структури і динаміки його чисельності, а також аналізу рівня освіти, плинності кадрів та ряду інших важливих

індикаторів. Оцінку впливу програм розвитку персоналу на підвищення продуктивності праці і якість продукції можна визначити за формулою нижче [11, с. 208]:

$$E=L* G *R* M-G*I, \quad (1.1),$$

де:

L – вплив програми на ПП та іншу результативність;

G – підготовлені працівники;

R – порівняльна оцінка середніх та кращих працівників за їхніми результатами роботи;

M - коефіцієнт, щодо підготовки працівників (результативності, вираженості в частках);

I - витрати на підготовку одного працівника.

З ціллю вимірювання ефективності впроваджених програм, може бути використаний метод Д. Філіпса та Д. Киркпатріка.

Пропонується проведення оцінки ефективності розвитку персоналу на 4- ох рівнях:

1. Оцінка реакції – перевірка реакції працівника на процес навчання.
2. Засвоєння отриманих знань – наприклад, результати тестів вказуватимуть на рівень засвоєння матеріалу.
3. Поведінка – оцінюється рівень застосування знань на практиці.
4. Результати – вимірювання економічного ефекту (зростання прибутку, зниження рівня плинності кадрів, продуктивності праці).

Філіпсом була удосконалена методика Кіркпатріка, додаванням п'ятого рівня вимірювання (розрахунок коефіцієнта повернення інвестицій) [50, с. 41].

Р. Річі описав системну модель факторів, що є однією із моделей, які формують дослідницько-орієнтований підхід. За допомогою цієї моделі, менеджері мають змогу передбачити результати навчання персоналу. Увага акцентується на факторах, що зумовлюють результати навчання. Відношення працівників знаходиться під впливом таких характеристик, як вік, освіта, попередні факти участі у програмах навчання, здатність до засвоєння знань і

мотивації. Правильна побудова структури програми розвитку персоналу зазвичай зумовлюють ефективність навчання, проте відношення слухачів має прямий вплив на знання та поведінку, як його результат [54, с. 31].

Для оцінювання ефективності розвитку персоналу підприємства дуже часто використовують системний підхід [55, с. 78].

Моделі, побудовані на принципах системного підходу, дозволяють оцінити власне якість оцінювання. Таким чином, компетенції, знання оцінювача та процедури, що використовуються, мають вплив на результати і висновки рівно так, як і конструкція програми, мотивація працівників.

В сфері інформаційних технологій, обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати соціального розвитку підприємства є досить актуальним.

Дуже важливою задачею на кожному ІТ підприємстві є дослідження показників, що характеризують вплив програм розвитку персоналу на результативність діяльності персоналу, а також його впливу на підвищення продуктивності праці, та конкурентоспроможності підприємства.

Наприклад, ефект впливу програми розвитку персоналу на підвищення продуктивності праці і поліпшення якості товарів, відповідно до методики, що застосовується в американській компанії «Хоніуел», може бути визначений за формулою [5, с. 410]:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z \quad (1.2)$$

де:

P – тривалість впливу програми на продуктивність праці й інші чинники результативності;

N – чисельність працівників, які пройшли навчання;

V – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу;

K – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання персоналу (зростання результативності, виражене у частках);

Z – витрати на навчання одного працівника.

Ефективність розвитку персоналу також варто оцінювати враховуючи усі етапи планування діяльності щодо навчання персоналу підприємств та організацій завдань планування діяльності щодо навчання персоналу підприємств та організацій.

Етапи управління процесом навчання персоналу зображено на рис. 1.2.



Рис.1.2. Схема управління процесом навчання персоналу

Джерело: [25, с.110]

Висновки до розділу 1

Реалізація в процесі професійного розвитку працівників на підприємстві, особливо в ІТ галузі, де персонал – це основний ресурс, сприяє підвищенню ефективності роботи та рівня її конкурентоспроможності, що є надзвичайно актуальним в сучасних ринкових умовах.

Для досягнення високої якості управління персоналом підприємство, в першу чергу, повинне забезпечити сприятливі умови для професійного розвитку персоналу. Показники економічно-фінансової ефективності персоналу є основними індикаторами якості здійснення проведення та

моніторингу розвитку кадрового потенціалу, задоволенні потреб персоналу в просуванні по службі, формуванні системи безперервного навчання та розвитку. При проведенні оцінювання ефективності розвитку персоналу варто використовувати моделі, що дозволяють визначити рентабельність інвестицій.

Використання одночасно системного і процесного підходів в управлінні розвитком персоналу робить систему більш цілісною та перспективною.

Слід також зазначити, що з метою підвищення ефективності управління професійним розвитком персоналу після завершення навчання працівників та проведення його оцінювання, результати оцінювання повинні доводитися до служби управління персоналом, відділу професійного навчання, керівників структурних підрозділів і самих працівників. Ці результати повинні використовуватися під час подальшого планування розвитку персоналу організації, удосконалення навчальних планів та програм, адаптування їх до цілей компанії. При цьому особлива увага має зосереджуватися на розробленні програм з урахуванням подальших потреб у навчанні конкретних працівників.

Оцінка якості управління розвитком персоналу є одним із найважливіших інструментів формування стратегії моніторингу якості управління персоналом, що допомагає виявити проблеми та надати рекомендації щодо підвищення її якості.

Зважаючи на важливість розвитку персоналу підприємств в ІТ галузі для забезпечення необхідного рівня їх конкурентоспроможності, питання сприйняття зарубіжного досвіду оцінювання ефективності програм навчання кадрів є істотно значущими для України. Критична маса теоретичних й емпіричних досліджень породила спроби систематизації моделей і методів оцінювання.

Основні складності мають місце з формальною оцінкою потреб у навчанні, з відокремленням результатів реалізації програм та трансформації цих результатів у грошовий еквівалент. Для забезпечення сприйняття вітчизняною практикою зарубіжного досвіду, дослідження методології оцінювання ефективності навчання персоналу має рухатися у напрямку

системної декомпозиції зарубіжних моделей та врахування особливостей національної економіки.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ФОП «МЕЛЯНИЦЬКИЙ ВЛАДИСЛАВ ПАВЛОВИЧ»

2.1. Аналіз особливостей та прогнозування тенденцій розвитку персоналу підприємства

ІТ-сфера в Україні нині активно розвивається. Відкривається багато нових ІТ-компаній, зарубіжні компанії теж заходять на український ринок інформаційних технологій та відкривають свої офіси.

Основою ІТ-бізнесу є фаховий персонал, тому на ринку праці постійно зростає потреба у кваліфікованих фахівцях саме у сфері інформаційних технологій (консультування, розроблення програмного забезпечення, захист інформації).

У зв'язку із цим у компаніях такого типу доволі специфічний менеджмент та специфічне поняття про дисципліну [31, с.171]

ФОП «Меляницький Владислав Павлович» – це американська ІТ компанія, що розробляє платформу машинного навчання, яка дозволяє підприємствам автоматично будувати прогнозні моделі.

Один із офісів ФОП «Меляницький Владислав Павлович» знаходиться в Києві. За останній рік кількість працівників зросла від 80 до 290 чоловік. На офіційному сайті американської компанії зараз відкрито 67 вакансій. На український офіс припадає третина позицій – 22 вакансії. Всього в компанії 6 офісів по всьому світу: США, Україна, Білорусь, Сінгапур, Японія і Великобританія.

Заснована в 2012 році в Бостоні ФОП «Меляницький Владислав Павлович» працює над платформою, де вже зібрані сотні алгоритмів машинного навчання з відкритим вихідним кодом. Вона дозволяє користувачам завантажувати їх дані, вибирати цільові змінні, після чого ФОП «Меляницький Владислав Павлович» «автоматизує, тренує та оцінює» безліч прогнозних моделей. Навчальні машини займаються 90%

роботою, яка раніше вимагалась від спеціаліста в області обробки даних. ФОП «Меляницький Владислав Павлович» дійсно автоматизував прогностичну аналітику. Іншими словами, завдяки платформі ФОП «Меляницький Владислав Павлович», зникає потреба у посередниках у вигляді аналітиків, і може самостійно обробляти великі масиви інформації.

За п'ять років стартап залучив більше \$ 1124 млн. Її основним інвестором, який єдиним став учасником останнього раунду, є фонд New Enterprise Associates. Крім штаб-квартир в Бостоні та офісу розробки в Києві, компанія представлена ще в п'яти містах США, а також у Сингапурі, Токіо, Парижі.

ФОП «Меляницький Владислав Павлович» функціонує за американською філософією бізнесу, тобто побудована на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму робітників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього. Характерною рисою є чітка постановка цілей і задач, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії [2, с. 401].

Команда професійних, що працюють назвою ФОП «Меляницький Владислав Павлович», поєднує досвідчених фахівців у сфері ІТ технологій, корпоративного управління, маркетингу та ін.

Структура управління ФОП «Меляницький Владислав Павлович» — горизонтальна, в основу якої лежить відносно висока норма управління і відносно невелика кількість рівнів ієрархії. Представимо її у вигляді рисунку 2.1.

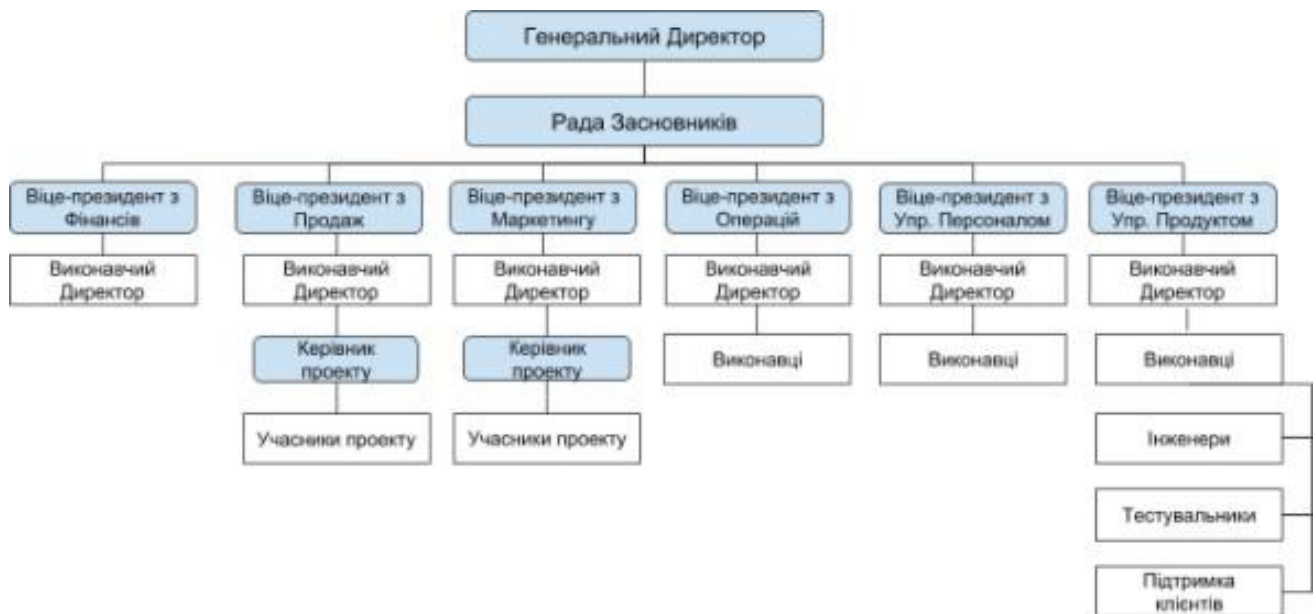


Рис. 2.1. Організаційна структура ФОП «Меляницький Владислав Павлович»

Складено автором на основі джерела [22]

Перевагами горизонтальної організаційної структури є:

- керівництво засноване на делегуванні повноважень;
- політика організації зрозуміла всім працівникам;
- ретельний відбір підлеглих.

Недоліки цієї структури:

- перевантаження роботою керівників;
- загроза погіршення контролю зі сторони керівництва;
- необхідність мати в організації кваліфікованих менеджерів [32, с. 201].

Така організаційна структура є найбільш ефективною для продуктових компаній в галузі ІТ-технологій. Кожний підрозділ виконує певні функції, проте основні бізнес-процеси компанії проходять через всі функціональні блоки, які тісно пов'язані один з одним та постійно взаємодіють між собою.

Проте при наявності такої організаційної структури часто співробітник орієнтується на виконання завдань власного підрозділу, і це може ніяк не співвідноситися з результатами діяльності компанії в цілому.

Генеральний директор компанії ФОП «Меляницький Владислав

Павлович» забезпечує координацію та контроль роботи всіх підрозділів, стратегічне планування розвитку компанії, приймає участь у плануванні бюджету та контролює його виконання. Також він виступає гарантом якості продукту, який реалізує компанія.

Структура:

- відділ по управлінню продуктом;
- відділ маркетингу;
- відділ продаж;
- операційний відділ;
- фінансовий відділ;
- відділ управління персоналом.

Крім того, до їх основних функцій належать такі:

- проведення попередніх переговорів про проблеми і роботу, яку необхідно виконати;
- комунікації між різними підрозділами компанії;
- координування роботи виконавчих директорів тощо.

Американський кадровий менеджмент при формуванні стратегії розвитку персоналу виходить із цілей підприємства терміном на 5-8 років вперед (а, наприклад, японці виходять із терміну 10 років і більше). В основі системи управління персоналом є принцип індивідуалізму. Ставка робиться на ярку особистість, здатну змінити ситуацію на краще [47, с. 40].

Сучасний ринок з його технічними, технологічними і економічними новаціями потребує постійного перенавчання частини робітників з метою досягнення більшого прибутку для фірми. Все частіше основним критерієм успішності спеціаліста є обсяг інформації, яку він може принести та поширити серед співробітників. Відповідно, спеціалісти цінні в силу своєї нової освіти, володіння новими професійними технологіями, значно більшими ресурсами для освоєння нових технологій. На підприємствах вводяться нові посади – розповсюджувач знань (knowledge broker) [47, с. 41]. Практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання.

В цій сфері працює біля 50 тис. наставників та витрачається приблизно 100 млрд.дол. щорічно. Згідно розрахунків, 1дол., що вкладається в розвиток персоналу, приносить від 3 до 8 дол. доходу.

Персонал ФОП «Меляницький Владислав Павлович» – це команда висококваліфікованих фахівців, здатних оперативно вирішувати найскладніші завдання та задовольнити швидко зростаючі потреби клієнтів у сервісному обслуговуванні.

У ФОП «Меляницький Владислав Павлович» загальна чисельність працівників складає 78 чоловік. В тому числі, 5 осіб – менеджери вищого рівня, 13 осіб – менеджери середньої ланки.

Оцінка складу і структури персоналу ФОП «Меляницький Владислав Павлович» за 2016-2018 роки наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Оцінка складу і структури персоналу ФОП «Меляницький Владислав Павлович» за 2016 - 2018 роки

Категорія персоналу	Середньоспискова чисельність					
	2016		2017		2018	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Загальна кількість працюючих, з них:	38	100,00	55	100,00	78	100,00
топ-менеджери	4	10,53	5	9,09	8	10,26
менеджери середньої ланки	6	15,79	9	16,36	9	11,53
основні працівники	21	55,26	32	58,18	51	65,38
допоміжні працівники	7	18,42	9	16,36	10	12,82

Розроблено автором на основі джерела [11].

Отже, найбільшу питому вагу у 2016 році займали основні працівники – 55%, у 2017 році – 58%, у 2018 році – 65%.

У ФОП «Меляницький Владислав Павлович» процедурою підбору і прийому кадрів займається HR-менеджер.

При підборі кандидатів на посаду попередньо вивчаються особові справи претендентів та інші документи, враховується думка колективу, проводяться психологічні тести.

Розширення масштабів виробництва на підприємстві, встановлення зв'язків із зарубіжними партнерами, створення дочірніх підрозділів супроводжуються безперервним зростанням обсягів перероблюваної персональної інформації та кількості кадрових завдань, внаслідок чого виникла потреба у вдосконаленні методів обробки цієї інформації. Підприємство використовує сучасне обладнання та новітнє програмне забезпечення, яке не тільки дозволяє зберігати всю необхідну інформацію в електронному вигляді, а зручно використовувати її при необхідності.

Аналіз чисельності персоналу за минулий рік показує, що кількість працівників за останні півроку зросла на 20%. Це пов'язано із розвитком компанії, збільшенням кількості клієнтів.

Аналізуючи показники діаграми (рис.2.2) бачимо, що більшість працівників ФОП «Меляницький Владислав Павлович» складають особи віком 21-25 років.

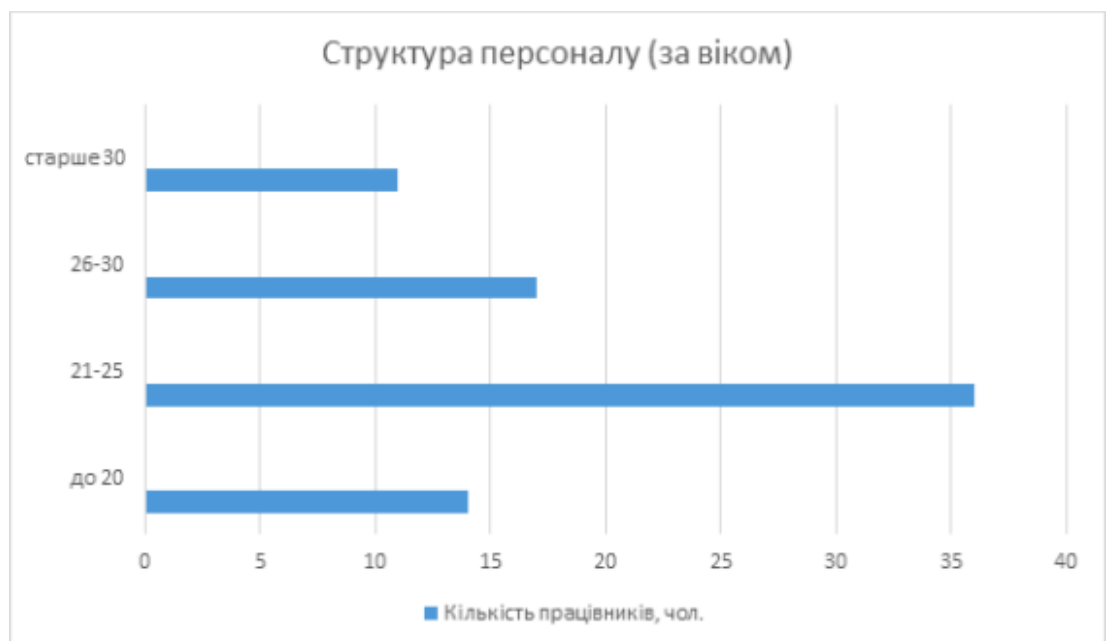


Рис. 2.2 Структура персоналу підприємства (за віком)

Розроблено автором на основі джерела [15].

У компанії створені сприятливі умови студентам для отримання вищої та після дипломної освіти, проте більшість працівників підприємства вже отримали вищу освіту (рис. 2.3).

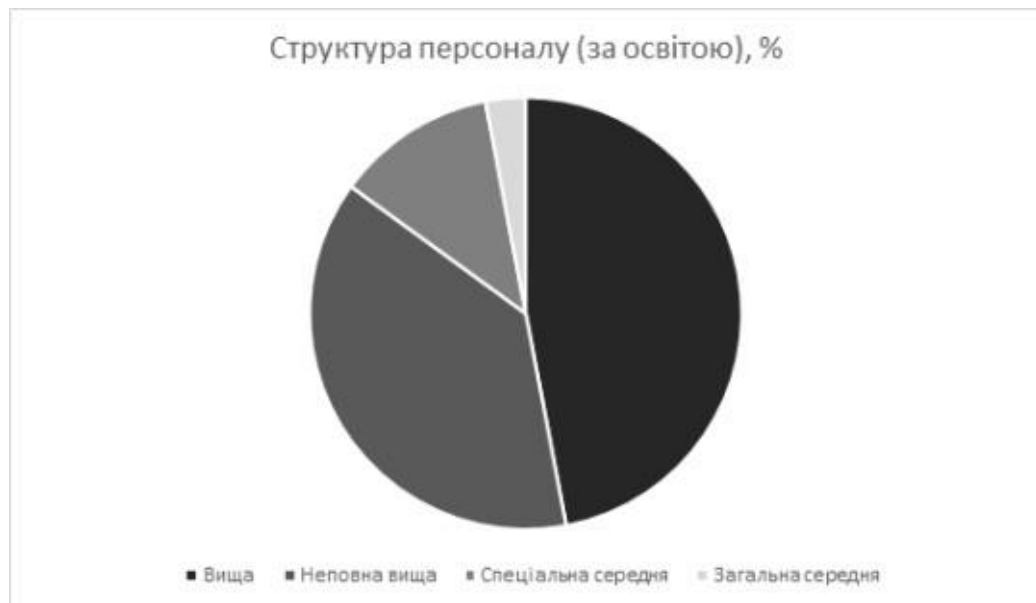


Рис. 2.3. Структура персоналу підприємства (за освітою), %

Розроблено автором на основі джерела [19].

Найбільш важливий, в тому числі і для іміджу підприємства, є показник плинності кадрів.

Плинність кадрів – рух робочої сили, обумовлене незадоволеністю працівника робочим місцем або незадоволеністю організації конкретним працівником.

Не менш важливим критерієм ефективності управління персоналом є показник плинності кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів вимірюється за формулою [13, с. 178]:

$$Кп.к = (Чз - Чн.з)/Чсер \quad (2.1),$$

де:

Чз – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;

Чн.з – кількість неминуче звільнених працівників за відповідний період (у зв'язку з виходом на пенсію, в армію, у декретну відпустку, при направленні на навчання, за станом здоров'я, за скороченням штатів);

Чсер - середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

Якщо $K_{пк} < 0,1$ – плинність кадрів у підприємстві є низькою; $0,1 \leq K_{пк} \leq 0,2$ – плинність кадрів у підприємстві середня; $K > 0,2$ – плинність кадрів у підприємстві є високою.

Досліджуючи проблему розвитку персоналу на підприємстві варто розглянути динаміку руху персоналу руху персоналу ФОП «Меляницький Владислав Павлович» за 2016-2018 рр (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2. Динаміка руху персоналу ФОП «Меляницький Владислав Павлович»

Показник	2016		2017		2018	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1. Прийнято працівників	23	-	21	-	26	-
2. Звільнено працівників, у тому числі:	7	100%	8	100%	8	100%
2.1. За власним бажанням, у тому числі:	5	71.43%	6	75.00%	7	87.50%
2.1.1. не задовольняє рівень заробітної плати	4	57.14%	5	62.50%	4	50.00%
2.1.2. не задовольняє професійна підготовка	1	14.29%	0	0%	0	0%
2.1.3. інші	0	0%	1	12.50%	1	12.50%
2.2. За порушення трудової дисципліни	1	14.29%	2	25.00%	0	0%
2.4. Інші обставини	0	0%	0	0%	2	25.00%
3. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	38		55		78	
4. Коефіцієнт обороту із прийому, %	60.53%		38.18%		33.33%	
5. Коефіцієнт обороту із вибуття, %	18.42%		14.55%		7.69%	
6. Коефіцієнт плинності, %	18.42%		14.55%		10.26%	

Розроблено автором на основі джерела [10]

Коефіцієнт обороту з вибуття зменшився на 5% і склав 33.33% у 2017 році,

тобто число звільнених становить 10.26% від загальної кількості працівників, що є вище норми, навіть враховуючи тенденцію до зниження цього показника за останні 2 роки.

Проте деякі науковці, включаючи О.П. Єгоршина, вважають, що припустима межа значень коефіцієнта плинності має становити 5-7%.

Якщо на підприємстві плинність кадрів дорівнює менш ніж 5%, то спостерігається негативний процес «старіння» персоналу, якщо більш ніж 7% - зниження продуктивності праці [26, с. 322].

Причини плинності кадрів за походженням поділяються на три групи:

- пов'язані із сімейно-побутовими обставинами;
- пов'язані з незадоволеністю умовами праці і побуту;
- пов'язані з порушеннями трудової дисципліни [5, с. 175].

Перевищення коефіцієнта прийому над коефіцієнтом вибуття говорить про те, що число робочих місць збільшилася протягом трьох років і до кінця 2017 р. штат повністю укомплектований.

Коефіцієнт плинності кадрів за досліджуваний період хоча і скоротився на 4% і склав 10.26%, проте це вказує на наявність проблеми.

Проаналізувавши причини звільнення персоналу на можна зробити висновок, що основною причиною звільнення є невдоволення заробітною платою, а також недостатній рівень професійної підготовки.

Враховуючи результати проведеного дослідження, не менш важливим є аналіз у показників продуктивності та заробітної плати, таблиця 2.3..

Таблиця 2.3. Показники продуктивності праці і заробітної плати

Показники	2016	2017	2018
Середня винагорода, %	100,0	111,7	136,3
Продуктивність	100,0	92,0	86,1

Розроблено автором на основі джерела [13].

Динаміка показників заробітної плати, вказують на те, що темпи зростання заробітної плати значно підвищувалися порівняно з попередніми роками, проте це було пов'язано з економічними причинами (наприклад,

інфляція).

Отже, можна зробити висновки, що на підприємстві персоналу ФОП «Меляницький Владислав Павлович» наявні проблеми з об'єктивним підвищенням рівня заробітної плати, що пов'язано з відсутністю системи моніторингу розвитку персоналу, індивідуальних планів кар'єрного росту тощо.

У персоналу ФОП «Меляницький Владислав Павлович» регламентування виконання працівником своїх функцій здійснюється згідно організаційно-правових документів, а саме:

- правил внутрішнього трудового розпорядку;
- штатного розпису;
- посадових інструкцій;
- положень про оплату праці;
- положень про преміювання;
- положень про винагороду за підсумками роботи за рік.

Зазначені документи розроблені Засновниками Товариства з урахуванням вимог чинного законодавства.

Оплата праці керівників та фахівців проводиться у відрядно-преміальною системою відповідно до затвердженого штатного розкладу. Посадовий оклад є абсолютним розміром зарплати, який установлюється відповідно до займаної посади.

Праця керівників оцінюється за результатами роботи всього колективу, а також за досягнутим рівнем організації праці.

Підставою для нарахування зарплати є табель обліку робочого дня. Щомісячна виплата премій персоналу ФОП «Меляницький Владислав Павлович» здійснюється на підставі «Положень про преміювання».

У ФОП «Меляницький Владислав Павлович» головною метою, яку ставить перед собою підприємство, є підвищення професійного рівня й зміцнення авторитету працівника, розвиток найкращих якостей персоналу, що відповідно позитивно впливає на економічні показники роботи. Проте, не

відбувається постійний контроль за ефективністю впроваджених заходів для кожного працівника.

В сучасних умовах, де конкуренція на ринку ІТ-послуг постійно зростає, розвиток професійних навиків та знань персоналу повинен стати топ пріоритетом.

Також, в компанії спостерігається порушення інформаційних потоків, які проявляються в нечіткості взаємодії між підрозділами. У цьому напрямку ведеться робота, зокрема щодо вивчення способів використання систематизованих процедур і техніки в процесі прийняття рішень.

Результати проведеного аналізу розподілу працівників, що звільнились відповідно до терміну роботи на підприємстві вказують на те, що найбільшу питому вагу складають працівники, що звільнилися, пропрацювавши 2 роки на підприємстві (рис. 2.4).

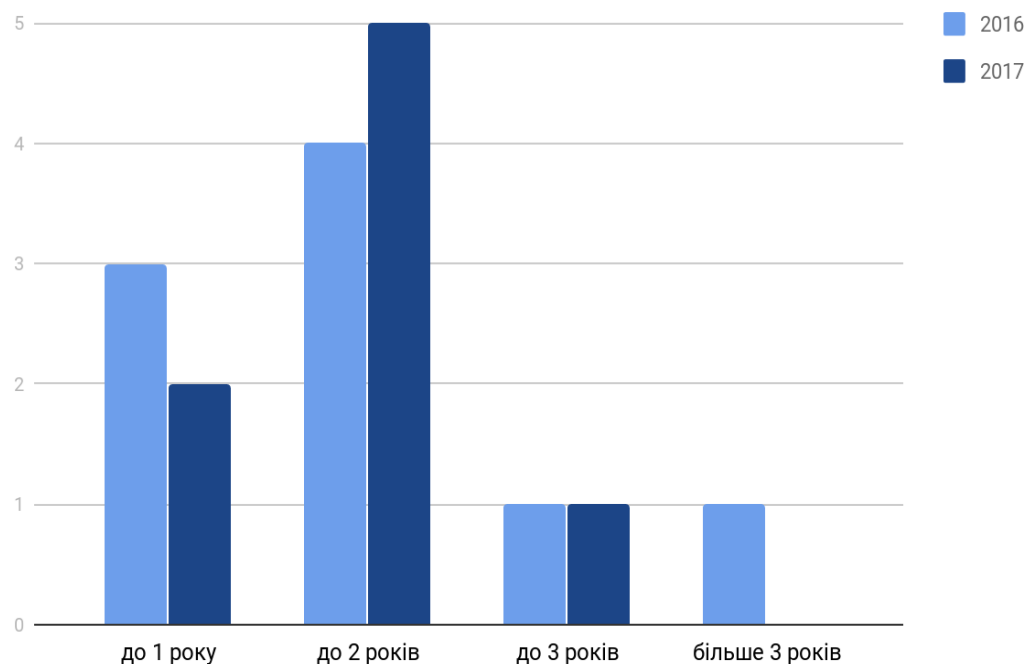


Рис. 2.4 Аналіз стажу роботи на підприємстві

Розроблено автором на основі джерела [19].

Можна зробити висновок, що підприємству характерна ситуація, коли працівники мають вищі очікування, тому пропрацювавши певний період часу, вони не задовольняють свої потреби у розвитку і переходять у іншу компанію.

Не менш важливим фактором, що зумовлює таку проблему, є необ'єктивна та несистематична система перегляду заробітної плати. Отримані результати вказують на те, що значна увага на підприємстві має приділятися виявленню причин звільнення та впровадження системи моніторингу розвитку персоналу.

Також, досить великий відсоток працівників звільняються зі стажем менше 1 року на підприємстві, що вказує на потенційну проблему недосконалості розвитку та адаптації нових працівників.

Підсумовуючи результати аналізу показників загальної оцінки управління персоналом ФОП «Меляницький Владислав Павлович», можна зробити висновок, що виявлення загальних тенденцій є досить складною проблемою. Ситуація що склалась на підприємстві, зумовлює необхідність впровадження системи контролю розвитку персоналу, що вплине на підвищення рівня якості управління персоналом. В свою чергу, це дозволить кожному працівнику чітко розуміти план індивідуального кар'єрного розвитку та очікування щодо винагороди.

2.2. Діагностика системи управління розвитком персоналу підприємства

Діагностика економічної системи – це сукупність досліджень для визначення цілей функціонування господарського об'єкта (організації, підприємства), способів їх досягнення, виявлення проблем і варіантів їх розв'язання [6, с. 28].

Діагностика системи управління персоналом підприємства, а особливо у сфері ІТ-технологій є надзвичайно актуальною, оскільки компанії розвиваються в умовах постійних змін та конкурентної боротьби.

Діагностика системи управління розвитком персоналу – це сфера управлінської діяльності з виявлення проблем та недоліків у функціонуванні системи управління персоналом, формування відповідної оцінки стану

системи управління розвитком персоналом за визначеними критеріями, пропозицій щодо її удосконалення та можливих перспектив розвитку.

В ІТ галузі діагностика системи управління розвитку персоналом є досить складним та комплексним дослідженням системи управління персоналом організації, та складається з таких етапів [8, с. 99].

Аналіз і оцінка відповідності системи управління розвитком персоналу цілям розвитку організації, ключовим інтересам власників бізнесу (акціонерів), керівництва при реалізації стратегії та політики управління персоналом, системі комунікацій, що склалася у сфері управління персоналом.

Виявлення недоліків і основних проблем у процесах управління персоналом організації. Розробка пропозицій щодо усунення виявлених недоліків. Виявлення і оцінка значущих для поточного і перспективного. У зв'язку з цим керівництвом компанії було виділено наступні стратегічні цілі по управлінню персоналом, що допоможуть реалізувати загальну місію компанії:

- Підвищити професійний рівень співробітників. створити систему навчання нових співробітників;
- впровадити систему атестації та сертифікації співробітників;
- організувати процес підвищення професійної підготовки кадрів;
- проведення тематичних курсів, тренінгів.

Формалізувати процеси.

- розробити посадові інструкції, ввести чітке розмежування повноважень;
- перейти до грамотної, якісної і формалізованої постановки задач;
- організувати процес документування виконуваних робіт;
- стандартизувати процеси планування і звітності.

Управлінню розвитком персоналу в компанії ФОП «Меляницький Владислав Павлович» приділяється значна увага. Сучасні ІТ-проекти досить складні, а їх реалізація зв'язана з великою кількістю ризиків.

Проект ФОП «Меляницький Владислав Павлович», не є виключенням — персоналу доводиться вкладатись у в чітко визначенні часові рамки, забезпечувати високу якість і т.д.

Саме тому до розробників програмного забезпечення встановлюються високі вимоги, до того ж рівень кваліфікації менеджерів проектів визначається не тільки і не стільки знанням технологій, скільки умінням методологічно правильно організувати колективну розробку програмного продукту та мінімізувати ризики.

Фактично незнання процесів, які дозволяють мінімізувати ризики, знецінює знання технологій, тому що потрібної роботи не вдається виконати в термін.

З метою діагностики системи управління персоналом підприємства в компанії ФОП «Меляницький Владислав Павлович», потрібно проаналізувати такі базові елементи як показники-індикатори.

Для здійснення діагностики системи управління розвитком персоналом компанії пропонується згрупувати показники-індикатори за їх змістом:

- соціальні;
- економічні;
- трудові;
- індивідуальні.

В ІТ-галузі, де люди – це основні ресурси підприємства, перш за все необхідно проводити класифікацію критеріїв індивідуальних якостей персоналу підприємства.

Розроблено класифікацію діагностичних критеріїв індивідуальних якостей персоналу підприємства ФОП «Меляницький Владислав Павлович», які згруповані у чотири групи:

Перша група: професійні знання і навички (професійна кваліфікація, уміння визначити темперамент і характер клієнта, володіння іноземними мовами, витримка, професійні знання і навички, компетентність в ухваленні рішень, уміння висловлювати свої думки, здатність мотивувати і переконувати, уміння викликати прихильність до себе).

Друга група: виробничий досвід і відповідальність (стаж професійної діяльності, професійна відповідальність, навички рішення типових задач,

уміння передбачати наслідки схвалюваних рішень, здатність врегулювати претензії клієнта, досвід автономної роботи, досвід роботи в команді, зв'язки і контакти, стабільність роботи, емоційна стійкість).

Третя група: готовність працювати (ефективність роботи, любов до своєї справи, не зупинятися на досягнутому, ініціативність, цілеспрямованість, готовність працювати понаднормово, завзятливість, готовність іти на ризик, готовність працювати, старанність).

Проведені дослідження критеріїв індивідуальних якостей персоналу ФОП «Меляницький Владислав Павлович» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Аналіз критеріїв індивідуальних якостей персоналу

Критерії індивідуальних якостей		Спеціалізація		
		Програмування /Розробка	Маркетинг/ Продажі	Фінанси/ Операції/ Кадри
Група 1.	Професійна кваліфікація	10	8	6
	Володіння іноземними мовами	6	9	5
	Професійні знання і навички	10	7	8
	Компетентність в ухваленні рішень	9	9	9
	Здатність мотивувати і переконувати	7	10	8
Група 2.	Стаж професійної діяльності	10	6	8
	Професійна відповідальність	8	8	10
	Навички вирішення типових задач	10	9	9
	Досвід автономної роботи	9	7	9
	Досвід роботи в команді	10	10	6
	Емоційна стійкість	8	6	8

Продовження табл. 2.4.

Критерії індивідуальних якостей		Спеціалізація		
		Програмування/ Розробка	Маркетинг/ Продажі	Фінанси/ Операції/ Кадри
Група 3.	Ефективність роботи	10	6	10
	Ініціативність	5	10	4
	Цілеспрямованість	8	8	7
	Готовність працювати понаднормово	10	8	6
	Старанність	9	10	9
	Орієнтування на результат	9	7	10
Група 4.	Зовнішній вигляд	8	9	9
	Коректність поведінки	7	7	9
	Комунікабельність	4	10	7
	Рішучість і наполегливість	8	10	7
	Упевненість у собі	7	8	9
	Самокритика	6	6	4

Складено автором на основі проведеного опитування [11]

Отже, згідно з вище зазначеними результатами проведеного дослідження на нашому підприємстві, можна зробити висновок, що критерії індивідуальних якостей персоналу потребують подальшого розвитку, що може позитивно відобразитись на фінансових результатах.

Оцінка результатів діяльності та розвитку персоналу підприємства за наведеними критеріями показників-індикаторів виконує три важливі функції.

Інформаційну – інформує співробітників про відносний рівень виконання ними роботи і дозволяє їм орієнтуватися у вдосконаленні своєї діяльності.

Мотиваційну – спрямовує співробітника на більш якісну і продуктивну роботу, оскільки він бачить пряму залежність службового (матеріального) зростання від ступеня ефективності своєї праці.

Адміністративну – засновану на попередніх двох функціях оцінки трудової діяльності співробітника, що дозволяє ухвалювати рішення про підвищення (пониження) переведення, звільнення тощо.

Метою діагностики системи управління розвитком персоналу є пошук резервів підвищення ефективності управління персоналом, альтернативне прогнозування подальшого розвитку системи управління персоналом і забезпечення організації конкурентоспроможним персоналом.

2.1.Оцінка кадрового потенціалу підприємства

В сучасних умовах інтелектуальна діяльність є ключовим елементом подальшого прогресу, особливо в ІТ компанії. В процесі становлення інформаційного суспільства, його головними ознаками інформація, кваліфікація і знання суб'єктів, тобто інтелектуальний ресурс.

Людські ресурси, а саме їх навики, досвід, знання є формою капіталу, що накопичується та забезпечує компаніям дохід в майбутньому. прибутку.

Кваліфікація, освіта, високий рівень професійної підготовки збільшують кадровий потенціал підприємства.

Більш детально структура кадрового потенціалу зображена на рис. 2.5.

Індивідуальні професійні характеристики працівника відіграють ключову роль в формуванні кадрового потенціалу підприємства.

В компанії ядро кадрового потенціалу складають ключові фахівці, що закріплені за певним напрямом діяльності.

В структуру кадрового потенціалу входять такі складові частини як індивідуально-професійні характеристики, творчий потенціал кожного працівника, соціально-психологічний клімат, чисельність населення тощо.

Враховуючи специфіку кадрового потенціалу в ІТ галузі, можна виділити групи працівників, які відіграють різну роль у досягненні

поставлених цілей компанії.

Топ менеджмент – працівники, що розробляють стратегію та цілі компанії.

Розробники – впроваджують новітні технології, тобто засоби для досягнення цілей.

Проджект менеджмент – працівники, що організують процес створення засобів.

Виконавці – працівники, що займаються безпосередньо обслуговування процесу створення засобів.

У зв'язку із постійним впровадженням технологій за останній рік зросли потреби в управлінському персоналі, а також у розробниках, оскільки конкурентність ринку має зростаючу тенденцію.

Кадровий потенціал в компанії можна розділити на наступні категорії: потенціал підприємства – це основна складова ресурсного потенціалу, що забезпечує розкриття потенційних можливостей персоналу. Потенціал особистості включає в себе освіту, кваліфікацію, виробничий досвід, що складають загальну можливу компетенцію спеціаліста; «кадровий потенціал підприємства» є основною складовою ресурсного потенціалу підприємства, якість якої залежить від організаційної культури підприємства, що повинна забезпечити розкриття потенційних можливостей кадрів.

Процедура оцінки кадрового потенціалу в компанії полягає у виявленні рівня відповідності особистісних якостей працівників та сукупного потенціалу кадрів, кількісних та якісних результатів їх діяльності визначеним завданням компанії.

Оцінювання кадрового потенціалу в компанії проводиться з наступною метою:

- для виявлення претендентів на посади;
- визначення ефективності праці для розробки заходів із стимулювання;
- оцінки відповідності співробітника посаді;
- визначення професійної компетентності працюючих з ціллю проведення внутрішнього навчання або зовнішнього підвищення кваліфікації кадрів;
- створення кадрового резерву; професійно- виробничого просування.

Оцінка окремого працівника проводиться за наступними критеріями:

- працездатність та інтелектуальні здібності;
- якість, кількість та своєчасність роботи;
- здатність до професійного розвитку в компанії.

Для різних категорій працівників застосовуються різні методи оцінки.

Процедура оцінювання роботи менеджменту значно складніша, ніж звичайних працівників.

Компанія функціонує в швидко змінному середовищі, відповідно процеси змінюються досить швидко, тому враховуючи цей фактор, варто зазначити, що недостатньо лише оцінювання сучасного стану потенціалу, але й закладені у ньому перспективні можливості. Зокрема враховується і те, якою поведінка буде як і в кризовій ситуації так і в успішних умовах.

Оцінка персоналу в компанії проводиться з допомогою відділу управління людськими ресурсами, але і за участі керівництва, а та інших працівників. Щоб отримати максимально об'єктивну оцінку, до процесу залучається велика кількість учасників.

Найчастіше оцінка кадрового потенціалу проводиться за допомогою методів, в основі яких лежать формалізовані підходи:

- вивчення та аналіз результатів діяльності;
- анкетування;
- тестування тощо.

Неформальні підходи:

- залучення працівника в групові дискусії у вигляді щотижневого звітування.

Компанія найчастіше проводить оцінку кадрового потенціалу у формі «експрес-оцінки», що проводиться та документується безпосереднім менеджером на щотижневій основі.

Експерту потрібно оцінити переваги та недоліки працівника за шкалою рейтингу. В першу чергу проводиться оцінювання рівня продуктивності, її вплив на рух компанії загалом. Шкала балів допомагає зробити висновки щодо

наявних знань та досвіду працівника, можливість вирішувати важкі ситуації в межах своїх повноважень. Також, не менш важливими аспектами є вплив працівника на роботу інших, правильне використання ресурсів, вміння брати відповідальність за прийнятті рішення.

Проведемо діагностику кадрового потенціалу підприємства на за 2016-2018 рр.

Для покращення механізму розвитку персоналу в компанії потрібно проаналізувати показники використання кадрового потенціалу за допомогою оцінки динаміки руху персоналу (табл. 2.2.); факторний аналіз продуктивності праці робітників.

Аналіз основних показників кадрового потенціалу наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5. Діагностика кадрового потенціалу за 2016-2018 рр.

Показники	Період		
	2016	2017	2018
Середньорічна чисельність, ос.	38	55	78
Темп приросту середньорічної чисельності, %	-	+44,7	+41,8
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	34000,90	27600,98	25800,23
Темп приросту продуктивності, %	-	-18,64	-6,88
Продуктивність праці порівняно з базовим роком, %	18,11	-18,64	-6,88
Витрати на розвиток персоналу загальній структурі витрат підприємства, %	2,1	5,1	6,5

Складено автором на основі джерела [17]

За даними табл. 2.5. можна зробити висновок, що продуктивність праці одного працівника зменшилась на 6,88%. На підприємстві виявлено проблеми неефективності використання кадрового потенціалу, оскільки плинність кадрів зростає, наймаються нові працівники, проте продуктивність падає.

Основним резервом підвищення ефективності функціонування підприємства є зниження плинності кадрів, а також збільшення витрат на

розвиток персоналу.

Вирішення вищенаведених проблем підвищить мотиваційний рівень персоналу, що в свою чергу позитивно вплине на результати діяльності підприємства в цілому.

В галузі інформаційних технологій розвиток персоналу є надзвичайно важливим, адже це дасть змогу підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності та зайняти тверду позицію лідера на ринку.

Висновки до розділу 2

Сучасний ринок з його технічними, технологічними і економічними новаціями потребує постійного перенавчання частини робітників з метою досягнення більшого прибутку для фірми. Проаналізувавши сучасний стан системи розвитку персоналу, було виявлено недоліки у організації управління кадрового персоналу, що зумовлено достатньо коротким терміном функціонування компанії на ринку.

На підприємстві наявні проблеми з об'єктивним підвищенням рівня заробітної плати, що пов'язано з відсутністю системи моніторингу розвитку персоналу, індивідуальних планів кар'єрного росту тощо.

Аналіз чисельності персоналу за минулий рік показує, що кількість працівників за останній рік зросла на 41%. Це пов'язано із швидким розвитком компанії, збільшенням кількості клієнтів.

Продуктивність праці одного працівника зменшилась на 6,88%. На підприємстві виявлено проблеми неефективності використання кадрового потенціалу, оскільки плинність кадрів зростає, наймаються нові працівники, проте продуктивність падає.

Коефіцієнт плинності кадрів за досліджуваний період хоча і скоротився на 4% і склав 10.26%, проте це вказує на наявність проблеми.

Проаналізувавши причини звільнення персоналу можна зробити висновок, що основною причиною звільнення є невдоволення заробітною

платою, а також недостатній рівень професійної підготовки.

Динаміка показників заробітної плати, вказують на те, що темпи зростання заробітної плати значно підвищувалися порівняно з попередніми роками, проте це було пов'язано з економічними причинами.

Підсумовуючи результати аналізу показників загальної оцінки управління персоналом, можна зробити висновок, що виявлення загальних тенденцій є досить складною проблемою. Ситуація що склалась на підприємстві, зумовлює необхідність впровадження системи контролю розвитку персоналу, що вплине на підвищення рівня якості управління персоналом. В свою чергу, це дозволить кожному працівнику чітко розуміти план індивідуального кар'єрного розвитку та очікування щодо винагороди.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Визначення стратегічних альтернатив розвитку персоналу

В умовах високої конкурентності на ринку інформаційних технологій саме формування стратегії розвитку персоналу впливає на можливість стабільного розвитку підприємства. У даній галузі саме людські ресурси можуть стати конкурентною перевагою компанії при правильній організації системи розвитку кадрового потенціалу. Проаналізувавши сучасний стан системи розвитку персоналу на було виявлено недоліки у організації управління кадрового персоналу, що зумовлено достатньо коротким терміном функціонування компанії на ринку.

Для реалізації стратегії розвитку персоналу надзвичайно важливим є готовність персоналу до змін, адже зазвичай будь які зміни сприймаються опором персоналу, неготовністю до ризиків. Тому реалізація інновацій в системі управління розвитком персоналом повинна супроводитись з великою роботою по подоланню опору змінам.

І. Ансофф підкреслює – управління процесом змін через зміну поведінки робітників висувається в число найважливіших заходів по приведенню потенціалу підприємства у відповідність з зовнішнім середовищем і попереджає про небезпеку спрощеного підходу до рішення цієї проблеми [2, с. 367].

Важливу роль на реакцію персоналу щодо впровадження змін відіграють особливості менталітету населення, корпоративна культура та історичні умови різних країн світу.

Хоча працюють переважно українці, проте спостерігається значний вплив американської культури на поведінку персоналу, що пов'язано із тим, що головний офіс компанії знаходиться в США. В даному випадку формування

стратегії розвитку персоналу повинне відбуватись з урахуванням зарубіжного досвіду, в тому числі США.

Більша кількість підприємств в галузі інформаційних технологій США організовують внутрішні програми навчання. В даній сфері працює біля 50 тис. наставників та витрачається приблизно 100 млрд.дол. щорічно. Згідно розрахунків, 1дол., що вкладається в розвиток персоналу, приносить від 3 до 8 дол. дохід [47, с.56].

Також в США досить популярним метод впровадження технології

«Assesment Center» (Центр оцінки) репрезентує технологію оцінки професійних якостей працівників, що спирається на моделювання ключових аспектів їхньої діяльності. Він дає змогу співробітникам продемонструвати свої знання, вміння, навички, здібності та особисті якості в певних ситуаціях і визначити відповідності компетенцій кадрового складу організації її цілям, стратегії, корпоративній культурі із застосуванням спеціалізованих оціночних процедур.

Метод «Assesment Center» містить імітаційні вправи, що моделюють робочу реальність учасників. Типи вправ поділяються відповідно до робочих ситуацій: усі виробничі завдання працівник вирішує індивідуально, в парі або в групі. Відповідно до цих ситуацій розрізняють: індивідуальні вправи та групові. Даний метод широко використовується на зарубіжних підприємствах для навчання і розвитку персоналу [12, с. 100-101].

Таблиця 3.1. Переваги та недоліки методу Assessment Center

№	Переваги	Недоліки
1.	Об'єктивність оцінки;	Потребує залучення зовнішніх ресурсів;
2.	Відсутність можливості фальсифікацій;	Потребує значних затрат часу;
3.	Може застосовуватись для оцінки різних рівнів працівників;	Впровадження потребує значних затрат;
4.	Надає широкі можливості для розкриття потенціалу кожного працівника;	Підвищений рівень стресу при отриманні зворотнього зв'язку.

Складено за даними [12]

Основна особливість проведення моніторингу розвитку персоналу на підприємстві за допомогою методу «Assesment Center» полягає в тому, що паралельно можна використовувати й інші методи ділової оцінки. Сучасні ІТ підприємства широко використовують метод «360 градусів», під час якого відбувається опитування працівника та його лінійного менеджера.

Дана методика була запропонована П. Уордом в 1987 р., проте популярності набула тільки на початку ХХІ ст. [43, 217]. Головна ціль такого методу – це отримання зворотного зв'язку. Лінійний менеджер або працівник відділу кадрів повинен надати співробітникові систематизовану інформацію про оцінку рівня розвитку його компетентностей, а також запропонувати заходи для усунення проблем.

Переваги методу «360 градусів» в сфері інформаційних технологій полягають в тому, що кожен працівник, в тому числі і менеджер може порівняти оцінки різних людей з власною точкою зору відносно трудової діяльності та особистісних компетентностей. Дані, зібрані за допомогою опитування «360 градусів», дозволяють HR-менеджерам моніторити розвиток персоналу та розробляти плани підвищення компетенцій з урахуванням поточних наявних знань та його особистих побажань [42, с. 15–16]. Більш детально переваги та недоліки методу «360 градусів» наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 Переваги та недоліки методу «360 градусів»

Переваги	Недоліки
Отримання працівником різнобічної критики, що мотивує до розвитку;	Оцінювання компетенцій, а не ефективності діяльності;
Можливість підприємства змодельовати критерії оцінки відповідно до вимог корпоративних стандартів;	Низька імовірність повної конфіденційності;
Не потребує значних затрат;	Необ'єктивність оцінювання;
Не потребує значних затрат часу;	Підвищений рівень стресу при отриманні зворотнього зв'язку;
Орієнтований на мотивацію персоналу.	Трудомісткість в обробці результатів

Складено за даними [42]

Впровадження методу «360 градусів» на підприємстві сприятиме

вдосконаленню системи оцінювання працівників, в результаті якої система винагороди та преміювання співробітників стане більш прозорою. Це також дасть змогу оцінювати як набуті компетентності, так і спрямовувати ресурси на розвиток в правильному напрямку.

Однією із стратегічних альтернатив формування системи моніторингу розвитку персоналу є впровадження «Методу KPI (Key Performance Indicator)» [7, с. 36].

Технологія управління моніторингом розвитку персоналу по цілям (KPI), підкрплення грамотними матеріальними стимулами, допомагає мотивувати персонал на нові величезні досягнення та самовдосконалення.

KPI, або Key Performance Indicators – ключові показники виконання. Цим терміном позначаються вимірювані показники результативності роботи персоналу. На основі «Методу KPI (Key Performance Indicator)» часто підприємства в галузі ІТ технологій створюють механізми визначення грошової винагороди. Таким чином, KPI - це вимірювач того, як досягнуто та або інша ціль [18, с. 178].

Ефективна робота співробітників означає отримання компанії з прибутку.

Але проблема сучасних підприємств полягає в правильному визначенні показників ефективності. Постає запитання, як визначити, що кожен конкретний співробітник на своєму місці чітко розподіляє час, регулює процеси, прикладає зусилля для досягнення результату?

При очевидних вигодах система мотивації на базі KPI має і визначені недоліки для. При розгляді компанії, яка займається ІТ-проєктом, потрібно звернути увагу на певні нюанси: в ній в основному працюють творчі особистості (програмісти, технічні письменники тощо). Рано чи пізно, у кожного директора виникає бажання платити по справедливості за виконану роботу. Дуже багато компаній зараз намагаються впровадити KPI (ключові показники ефективності). Проте статистика говорить про те, що у більшості виникають значні труднощі.

KPI – це вимірювачі результативності, ефективності, продуктивності, бизнес-процесів [52, с. 15].

При розробці показників процесу потрібно дотримуватися наступних правил:

- набір показників повинен містити мінімально необхідні їх кількості для забезпечення повноцінного управління бізнес-процесом;
- кожен показник повинен бути вимірюваним;
- вартість виміру показника не повинна перевищувати управлінський ефект від використання цього показника.

За допомогою системи KPI можна не тільки контролювати та оцінювати ефективність виконаних дій, але й побудувати ефективну систему оплати праці.

Отже, реалізація будь якого із вище зазначених методів має свої переваги та недоліки. Той чи інший обраний метод оцінки персоналу на підприємстві дасть змогу визначити рівень ризиків, пов'язаних з кадрами, а також моніторити та оцінювати ефективність інвестицій у персонал.

Необхідність впровадження системи сучасних методів оцінки персоналу зумовлена швидкозмінними умовами в галузі інформаційних технологій.

Постійні зміни технологій та підвищення рівня конкурентоспроможності вимагають від підприємства відповідної реакції, що призводить до підвищення вимог відносно професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Виникає необхідність у подальшому дослідженні передумов формування та розвитку професійних знань та навиків працівників з метою підвищення рівня ефективності управління персоналом. Повинне сконцентрувати всі зусилля на розвиток талантів та чітко формулювати для працівників унікальну ціннісну пропозицію, яка є невід'ємною складовою мотиваційної системи в галузі IT.

3.2.Завпровадження системи моніторингу розвитку персоналу як умови ефективного впливу на мотивацію персоналу

Моніторинг результатів діяльності персоналу дуже широко

використовується в усіх сферах, в тому числі і в ІТ галузі. Проте моніторинг розвитку персоналу на підприємстві є поняттям досить новим та недостатньо дослідженим саме у вітчизняних ІТ підприємствах. Моніторинг розвитку персоналу може стати невід'ємною складовою у підвищенні ефективності роботи працівників, а також збільшення рівня їх мотивації.

За сучасною концепцією менеджменту, яка орієнтується на модель працівника як «соціальної людини» і розглядає персонал як один з ключових ресурсів підприємства, що проявляється в постійному і комплексному розвитку персоналу, максимальної уваги до індивідуальної своєрідності окремих працівників, особливого значення набувають процедури узгодження, гармонізації розвитку особистісних і професійних якостей фахівців, що реалізується шляхом моніторингу особистісно-професійного розвитку [10, с. 75].

Впровадження системи моніторингу особистісно-професійного розвитку на підприємстві матиме позитивний вплив на усі етапи розвитку персоналу, що виділяє А.О. Левченко:

- визначення потреби у навчанні персоналу;
- формування бюджету навчання;
- визначення цілей та змісту навчання, формування навчальних програм;
- вибір методів та форм навчання;
- здійснення безпосередньо процесу навчання;
- перевірка набутих персоналом професійних знань, умінь і навичок;
- оцінка ефективності навчання [23, с. 156].

Процедура моніторингу розвитку персоналу складається з періодичного проведення оцінювання поточного рівня особистісного та професійного розвитку спеціалістів у певній сфері та встановлення нових цілей, які повинен досягнути працівник в чітко визначений період часу.

Особливе значення мають дві обставини. По перше, такий моніторинг повинен давати інтегральну оцінку особистості професіонала як цілісної системи, що дозволить не випустити з уваги важливі особливості його

розвитку. По-друге, для оцінки власне розвитку, динаміки зміни особистісних та професійних якостей, необхідна наявність порівнянності між періодично повторюваними вимірами [11, с. 456].

Як показує досвід, збирання даних про розвиток кадрового потенціалу на підприємстві не задовільняє потреби управління персоналом в галузі інформаційних технологій.

Тому виникла потреба запровадити в компанії систему моніторингу розвитку персоналу, яка допоможе створити нову інформаційну базу для підтримки прийняття рішень лінійних менеджерів.

Деякі науковці вважають, що однією з ключових функцій центру оцінки на підприємствах є створення програми розвитку та навчання кожного працівника, а також планування індивідуальної кар'єри [28, с. 90].

Методика «Assesment Center» повинна бути спрямована на не менш важливе завдання, таке як вивчення потреб працівників в розвитку навиків та вмінь з врахуванням стратегічних цілей організації, а також прогнозування їх розвитку та впливу на результати фінансової діяльності підприємства.

Впровадження методики «Assesment Center» сутність якого полягає в тому, щоб створити завдання, які моделюють ключові моменти діяльності працівника допоможе виявити наявність професійно важливих якостей, а відповідно і контролювати потреби в розвитку персоналу.

В Україні розвитку кадрового потенціалу приділяється незначна увага, а у багатьох підприємствах він взагалі не існує як цілісна система. За таких умов, стає досить складно залишатись конкурентоспроможним на ринку, особливо якщо йдеться мова про галузь інформаційних технологій.

Впровадження цілісної системи моніторингу розвитку персоналу на підприємстві не є самоціллю, а виступає інструментом, що сприятиме досягненню головної мети для вдосконалення управління персоналом, яка в свою чергу забезпечуватиме позитивний вплив на фінансову діяльність компанії.

В основу системи моніторингу розвитку персоналу, яку пропонується

запровадити в компанії, пропонується проведення систематичного опитування працівників, що спрямоване на виявлення їх особистого бачення професійного розвитку в межах даної організації та рівня їх задоволення заходами, що проводяться на поточний момент. Це допоможе вдосконалити етап визначення потреби у навчанні персоналу підприємства.

Як практикується в успішних компаніях США, моніторинг розвитку персоналу повинен проводитись один раз в квартал. Це дозволить оцінити прогрес поквартально і відстежити ефективність заходів, спрямованих на розвиток потенціалу працівника.

В рамках проведеного дослідження на підприємстві було виявлено, що критерії індивідуальних якостей персоналу потребують подальшого розвитку, що може позитивно відобразитись на фінансових результатах.

Запровадження системи моніторингу розвитку персоналу передбачає здійснення ряду організаційних дій. Проведення моніторингу розвитку персоналу в компанії варто доручити HR-відділу, проте це не виключає залучення лінійних менеджерів у цей процес.

На першому етапі впровадження системи моніторингу розвитку персоналу HR-менеджер, в першу чергу, повинен визначитись із метою проведення заходів, а також із їх строками. Загальною метою початкового етапу на підприємстві є збір, вивчення та підготовка інформації для прийняття управлінських рішень щодо проведення заходів розвитку потенціалу персоналу.

Підготовчий етап. Починається з визначення цілі оцінки та компетенцій, на яких потрібно зосередитись. Організатори повинні скласти організаційний план-графік процедур, формують завдання у відповідності до цілі. Спостерігачі повинні пройти спеціальну підготовку. На цьому етапі вирішуються і організаційні питання: вибір приміщень, створення умов для роботи, підготовка матеріалів, інформування учасників про цілі, методи та можливі рішення, які будуть прийняті за підсумками випробувань. В завершення необхідно отримати від співробітників письмове погодження на

обробку персональних даних.

Впровадження «assessment-центру» включатиме наступні заходи на підприємстві розробка тренінгових вправ, що моделюють типові ділові Проведення розробки та впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на підприємстві з використанням «assessment- центру» пропонується здійснювати в такі етапи (табл. 3.3.)

Таблиця 3.3. Етапи впровадження «assessment-центру» на підприємстві

№	Етап	Заходи впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на підприємстві
1	Початковий	Визначення термінів розробки та проведення заходів
		Визначення цілей та завдань для експертів
		Розробка кейсів та ділових ігор
		Пошук та залучення експертів
2	Підготовчий	Пошук та залучення експертів (навчання експертів)
		Затвердження програми оцінки, термінів та місця проведення навчання
		Затвердження персоналу, що буде оцінюватись
3	Безпосередньо проведення моніторингу та оцінки	Проведення різнопланових інтерв'ю за профілями професійної діяльності відповідно до посади
		Діагностика рівня компетентності персоналу, його трудового потенціалу
		Вирішення кейсів та ділових ігор
4	Фінальний	Обговорення результатів на нараді експертів
		Формування звіту про результати навчання, індивідуальних рекомендацій учасникам оцінки
		Передавання звіту менеджерам з персоналу чи керівникам підрозділів (підприємств)

Складено автором на основі [1, 3, 43]

Проведення ассесмент-центру. Етап дій: ділових ігор, індивідуальних та групових тренувань, тестування, інтерв'ю відповідно до плану-графіка ассесмент-центру. Від організаторів беруть участь ведучі та спостерігачі-експерти. Останні оцінюють дії учасників за наступною схемою: спостереження, опис, класифікація, оцінка поведінки. Ведущий повинен

забезпечити незалежність оцінок, виключити обговорення серед спостерігачів за ходом виконання задач.

Розробка кейсів та ділових ігор повинна відбуватися за участі лінійних менеджерів з врахуванням специфіки задач, що ставляться перед працівниками даного підрозділу.

Для реалізації проведення асесмент-центру на підприємстві пропонується ввести певні ролі, які виконуватимуть спеціалісти, що пройшли підготовку та відбір. У практиці один людина може виконувати декілька ролей, якщо це не впливає на якість отриманих

Спостерігач-експерт. Оцінює поведінку учасників відбору, описує та класифікує. Такий спеціаліст повинен володіти всією інформацією про методи оцінки та змісту навчань, знати особливості компанії, завдання випробувань, володіти навичками опису поведінки, оцінки та організації зворотного зв'язку. Експерт проводить навчання. Окрім теоретичної підготовки, він повинен пройти ряд тренінгів і брати участь в проведенні асесмент-центру під керівництвом інструктора-тренера, обговорити з ним свої дії та обговорити виставлені оцінки.

Ведучий. Відповідає за змістовну частину асесмент-центру. Він керує діяльністю учасників, проводить інструктаж, стежить за взаємодією, організовує роботу експертів. Він повинен бути підготовлений і мати досвід роботи спостерігачем.

Адміністратор. Відповідає за технічну частину випробування, готує приміщення та матеріали, видає атрибути, необхідні для задач. Спеціальної підготовки не потрібно.

Рольовий гравець. Виступає в якості партнера учасників у навчанні, де вимагається взаємодія. Рольовим гравцем може бути експерт-спостерігач або спеціально навчений актор, який володіє всією інформацією про техніку оцінки.

Дизайнер програми. Його завдання - розробляти загальну концепцію програми, вибрати вправи для конкретних цілей, скласти розклад проведення

оцінки.

Розробник вправ. Звітує дизайнеру, створює конкретні заняття. Оптимально, якщо розробн.

Ассесмент-центр на підприємстві пропонується проводити за допомогою тестування, інтерв'ю, ділових ігор та моделювання ситуацій. Моделювання вправи. Проводиться моделювання ділових ситуацій, які можуть виникнути в реальному роботі. Учасникам потрібно виробити індивідуальне або групове рішення, знайти вихід з положення, проявити оригінальність, досягти цілі в короткий термін. За обговорюванням спостерігають експерти, роблячи висновки щодо рівня компетенції співробітників, їх мислення та організаційних можливостей. Наприклад, групі учасників ставиться завдання – розподілити певний бюджет з урахуванням того, що у кожного є пріоритети по довіреному йому підрозділу. На дискусію надається час, учасникам слід домовитися цивілізовано, проявляючи такі якості, як лідерство, гнучкість розуму, наполегливість, уміння переконати, стратегічне мислення та ін.

Опитування та тестування дозволяють отримувати інформацію про якості, які впливають на поведінку людини в організації та забезпечують його ефективність як кадрова одиниця. Ці дані доповнюють або уточнюють інформацію, отриману в ході інших методик ассесмент-центру.

Інтерв'ю. По цій методиці отримують, як правило, фактологічні дані. В ході бесіди експерт вияснює завдання та інтереси співробітника, його кар'єрні та матеріальні очікування, зв'язує його майбутнє з цією компанією і на що готовий для досягнення цілей. Такі інтерв'ю повинні проводитись на щотижневій основі. Запитання інтерв'ю не повинні трактуватися двозначно – вони конкретні і передбачають єдину вірну відповідь. Часто опитування дають варіанти відповіді на вибір: це допомагає систематизувати результати та уникнути помилок.

Фінальний етап. Після того, як учасники виконали завдання, експертам необхідно зібрати окремі індивідуальні оцінки. Кожен Кінцевий результат обговорюється з керівником компанії. Важливо, що

результати експертизи- центру не можуть виступати єдиною підставою для прийняття кадрових рішень за конкретним спеціалістом – вони можуть лише вказати на те, як слід вдосконалити роботу персоналу та організації.

Важливо надати зворотній зв'язок працівнику після завершення оцінювання. В особистій бесіді експерт відзначає сильні та слабкі сторони, допомагає визначити потенційні зони росту та ресурси для підвищення компетенцій. Цінність асесмент-центру полягає в тому, що він не просто оцінює навички, але й дозволяє скласти індивідуальну програму розвитку кожного спеціаліста.

Асесмент-центр на підприємстві повинен проводитися кадровою службою. Впровадження методу «assessment-центру» з впровадження оцінювання працівників за варіантами, що наведені в таблиці 3.4. для побудови формування цілісної системи моніторингу розвитку персоналу.

Таблиця 3.4. Варіанти оцінювання працівників

	«Assessment Center»	«360 градусів»
Суть	<p>Для групи працівників проводиться повна серія випробувань.</p> <p>Assessment Center передбачає проведення: ділових та рольових ігор. Паралельно проводиться професійне тестування незалежними експертами, оглядаються презентації.</p> <p>Незалежні експерти та внутрішні спостерігачі спостерігають за поведінкою учасників.</p>	<p>Одноразовий захід, спрямований на оцінювання. Проводиться за допомогою опитувань з метою збору інформації.</p> <p>Кінцевою метою є зворотним зв'язок, що мотивуватиме працівника розвиватися.</p> <p>В основі методу лежить оцінювання за компетенціями працівника його колегами, підлеглими, керівником тощо.</p>
Вартість впровадження	Плата за серію випробувань для кожного працівника коштує 9000 грн.	Витрати на проведення - 7000 грн. на кожного працівника.

Терміни впровадження	Довгий підготовчий етап. Проведення співбесідувальників 1-2 дні.	Великий підготовчий етап, довгий час для підрахунку результатів.
-----------------------------	---	--

	«Assessment Center»	«360 градусів»
Виконавці	Працівник відділу HR-команди.	Працівник відділу HR- команди, безпосередній керівник.
Результат	На основі проведених досліджень відбувається швидка побудова індивідуальних планів розвитку працівників.	Високий рівень об'єктивності результатів, зворотній зв'язок.
Ефективність	Ефективний. Мало популярний на вітчизняних підприємствах. Процесний підхід.	Ефективний. Мало популярний на вітчизняних підприємствах.

Розроблено автором на основі джерела [12]

Пропонується наступний шаблон анкетування працівників за допомогою методу «360 градусів», що спрямований на формування індивідуальних планів розвитку:

2. Оцініть від 1 до 10 продуктивність колеги у виконанні основних робочих функцій.
3. Оцініть від 1 до 10, чи задоволені Ви роботою з колегою.
4. Що він має продовжувати робити / робити більше?
5. Чим повинен займатися більше?
6. Що він має менше робити?
7. Що б ви порадили йому робити, що він зараз не робить? Яку пораду Ви дали б?
8. За шкалою від 1 до 5, як його поведінка відповідає основним цінностями компанії?
9. За шкалою від 1-10, як би Ви оцінили його відношення колег?
10. За шкалою від 1-10, як би ви оцінили його як командного гравця?
11. За шкалою від 1-10, наскільки він є надійним?

12. Як би ти описав своє спілкування з ним?
13. Чи здатний він мотивувати колег досягти цілей?
14. Ви вважаєте його особистим другом?

Використання вищенаведених методів паралельно також сприяє формуванню комплексного підходу до оцінки співробітників, що включає побудову системи винагороди працівників з урахуванням набутих компетентностей [39, с.38].

Отже, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок вдосконалення системи розвитку персоналу необхідним є впровадження цілісного процесу планування, оцінювання та навчання персоналу, що підтверджується основними потребами працівників. Тому, використання кадровою службою підприємства системи моніторингу дозволить побудувати дієву систему розвитку працівників для ефективного виконання покладених на них функцій.

3.3.Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Розробка та реалізація системи моніторингу розвитку персоналу в ІТ підприємстві є досить складним процесом і займатиме багато часу. Впровадження запропонованих заходів вимагатиме подальшого наукового досвіду в напрямку чіткого розподілу зони відповідальності лінійних менеджерів та відділу кадрів, розробки та обґрунтування стратегії управління моніторингом розвитку персоналу та її бюджетного фінансування.

Періодичний моніторинг та оцінка результатів розвитку персоналу спрямована на зростання ефективності роботи не лише кожного працівника, а і всього підприємства в цілому.

Систематична оцінка розвитку персоналу стане основою для моніторингу професійного рівня персоналу, вплине на процес перегляду розміру компенсації, а також допоможе сформувати індивідуальні плани

професійного персоналу підприємства за допомогою «assessment- центру» та методу «360 градусів» проводиться раз в квартал. При цьому, щотижнево лінійні менеджери проводитимуть один-на-один зустрічі (оціночні сесії) з підлеглими з метою оцінювання ходу виконання поставлених цілей і завдань і при необхідності їх відкоригувати.

Перед впровадженням проекту на підприємстві потрібно чітко розуміти основні критерії його важливості.

Завдяки впровадженню системи моніторингу розвитку персоналу на кожен працівник розумітиме для чого він працює, тобто постановка цілей у компанії загалом стане більш чітка та прозора. Також, проект сприятиме налаштуванню зворотнього зв'язку підлеглому від його безпосереднього лінійного керівника, що в свою чергу позитивно вплине на побудову ефективних взаємин, визначення мотивів працівника, а також формування його плану розвитку.

Не менш важливою складовою кожного ІТ підприємства, де людські ресурси – основним фактором конкурентоспроможності, є виявлення потреб у навчанні та розвитку. Впровадження системи моніторингу допоможе отримувати інформацію для прийняття рішення про зміну заробітної плати працівника, а також вплине на конкурентоспроможність компанії загалом.

Організацію системи моніторингу розвитку персоналу рекомендується проводити з максимальним залученням відділу кадрів та лінійних менеджерів.

Для визначення результативності та ефективності запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу рекомендується проведення оцінювання досягнення загального рівня якості менеджменту персоналом, що включають такі показники як стабільність персоналу, продуктивність праці та економічна результативність персоналу.

Розвиток персоналу ІТ компанії має безпосередній вплив на підвищення продуктивності праці, а отже і на підвищенні якості й конкурентоспроможності підприємства.

На основі аналізу показників фінансової діяльності визначено рівні досягнення показників якості менеджменту персоналу, де 4 бали - максимальний показник, 1 - мінімальний (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5. Пропонована шкала рівнів досягнення загальних показників якості управління розвитком персоналом

Показник	Рівень досягнення			
	4	3	2	1
Продуктивність, тис.грн	126,50 - 148,00	106,00 - 125,50	80,50-104,00	59,00-80,50
Економічна ефективність, тис.грн	18,25 - 24,00	13,50-28,25	10,50-14,50	6,00-10,50
Стабільність, тис.грн	0,50 - 0,7	0,30-0,50	0,15-0,30	0,10-0,15

Складено автором на основі джерела [34].

На продуктивність праці в компанії впливають багато чинників, проте враховуючи специфіку діяльності підприємства, а саме інформаційні технології, вагоме значення займають технологічний прогрес та людські ресурси.

Для збереження конкурентоспроможної позиції на ринку, в компанії постійно повинні вдосконалювати технології за рахунок розвитку персоналу в ІТ-сфері, що відповідно дозволить збільшити рівень продуктивності праці.

Стабільність персоналу визначено на рівні 80%, зумовлене потребою збереження та оновлення кадрового потенціалу.

Розраховуючи економічну ефективність людських ресурсів на підприємстві? важливе значення має вирішення проблеми моніторингу розвитку персоналу та його об'єктивного оцінювання, що відповідно впливає на фінансовий стан підприємства та конкурентоспроможну позицію на ринку.

В сучасних умовах однією з найважливіших умов, що забезпечують підприємству в ІТ галузі успішне функціонування, є постійне поліпшення якості розвитку та управління людськими ресурсами, в результаті чого

підвищується економічна результативність персоналу.

Аналізуючи показники стабільності персоналу та продуктивності праці за 2017 р., можна зробити висновок, що якість управління персоналом знаходиться на достатньо високому рівні, проте показники результативності персоналу є достатньо низьким, щоб залишатись на конкурентоспроможному рівні в галузі інформаційних технологій. Це в першу чергу свідчить, що потрібно впроваджувати заходів щодо підвищення економічної результативності персоналу.

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу дозволить забезпечити зростання показника економічної результативності за рахунок реалізації умов для особистого та професійного розвитку кадрового потенціалу.

Витрати на впровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу дозволять також покращити рівень задоволення потреб працівників у самореалізації та кар'єрному зростанні, що в свою чергу матиме позитивний вплив на зниження рівня плинності кадрів, а також об'єктивного просування по службі.

Варто також провести аналіз ефективності впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на основі збалансованої системи показників, а саме прибутку підприємства, обсягу виручки від реалізації продукції та послуг, продуктивності праці тощо, які мають найбільший вплив на динаміку обсягу виручки в від кількості реалізованих продуктів та послуг високої якості.

Побудова такої моделі дасть змогу оцінювати фактори, серед яких статистично визначено такі як економічна результативність персоналу та плинність кадрів. Формування регресійної моделі допоможе також визначити ступінь їх впливу на результуючий показник. Статистичне оцінювання параметрів сформованої регресійної моделі продемонстровано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6. Оцінювання показників регресійної моделі залежності виручки від кількості реалізації продуктів та послуг

Показники	Параметри регр.моделі	Помилка	t-критерій	p-рівень
Вільний член рівняння	301058,7	0,0535	59139,37	0,0158
Плинність кадрів (X1)	– 12757,5	0,1452	2861,66	0,0214
результативність (X2)	12845,4	0,1452	2907,70	0,0237

Складено автором на основі джерела [39].

Регресійної моделі залежності виручки від кількості реалізації продуктів:

$$y = 301058,7 - 12757,5 \cdot x_1 + 12845,4 \cdot x_2 \quad (3.1).$$

Проведені розрахунки вказують на те, що найменше падіння показника плинності персоналу на підприємстві, наприклад на 1% зумовить зростання об'єму виручки від збуту продуктів та послуг щонайменше на – 12757,5 тис.грн.

За умов упровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу підприємства що передбачає розвиток таких методів як «Assesment Center» та «360-градусів», можна очікувати значне зниження плинності персоналу (на 7%). Також, очікується зростання витрат, що спрямовані на розвиток персоналу – 7000 грн. на кожного працівника в місяць.

На основі комплексної оцінки якості розвитку персоналу для умов саме несистематичність та необґрунтованість проведення заходів розвитку персоналу, що впливають на подальше просування по службі персоналу, є однією із основних причин плинності кадрів на підприємстві.

Систематичний моніторинг розвитку персоналу впливатиме на підвищення якості управління персоналом загалом. Із урахуванням фінансового стану підприємства можливе підвищення витрат на розвиток персоналу на 6 тис. грн. на кожного працівника в місяць.

Щоб оцінити економічну ефективність реалізації запропонованих заходів необхідно проаналізувати динаміку економічних показників діяльності та його діяльність при умові впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства (табл. 3.7.).

Таблиця 3.7.Прогнозні оцінки зростання ефективності економічної діяльності залежно від реалізації запропонованих заходів

Показник	Фактична (2017)	В умовах упровадження запропонованої системи моніторингу	Відхилення	
			Абсолютне	Темп приросту, %
Продуктивність, тис. грн/рік/особа	130,982	136,490	5,508	4,20
Плинність кадрів, %	10,26	5,8	-4,46	-43,46
Економічна результативність, грн./люд.	9,515	9,657	0,142	1,49
Витрати на розвиток персоналу до фонду оплати, %	0,142	0,210	0,68	47,89
Виручка від реалізації послуг(на 1 працівника), грн./люд.	185,557	210,555	24,998	13,47
Виручка від реалізації продукції, грн./грн.	1298	1477	179	13,79

Складено автором на основі джерела [50].

Отже, впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на зниження плинності персоналу.

Також, згідно із проведеним аналізом, очікується збільшення продуктивності праці на 5508 грн. на особу.

В свою чергу, збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу матиме позитивний вплив на збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг.

Висновки до розділу 3

За умов упровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу підприємства що передбачає розвиток таких методів як «Assesment Center» та «360-градусів», можна очікувати значне зниження плинності персоналу (на 7%).

Отже, впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на зниження плинності персоналу. В свою чергу, збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу матиме позитивний вплив на збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг. Такі зміни призведуть до підвищення продуктивності праці та економічної результативності.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок вдосконалення системи розвитку персоналу необхідним є впровадження цілісного процесу планування, оцінювання та навчання персоналу, що підтверджується основними потребами працівників. Тому, використання кадровою службою підприємства системи моніторингу дозволить побудувати дієву систему розвитку працівників для ефективного виконання покладених на них функцій. Впровадження методів «assessment-центру» з паралельним використанням «360 градусів» допоможуть сформувати систему моніторингу розвитку людськими ресурсами завдяки наступним перевагам: зросте об'єктивність оцінювання, так як результати дослідження формуватимуться групою незалежних учасників;

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на підприємстві сприятиме створенню нової інформаційної бази для підтримки прийняття рішень лінійних

ВИСНОВКИ

Результатом проведеного дослідження є теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання – вдосконалення системи управління розвитком персоналу на ІТ підприємстві.

Отримані результати дозволяють зробити висновки, що існуючий механізм розвитку персоналу на вітчизняних ІТ-підприємствах потребує впровадження нових підходів з урахуванням досвіду провідних зарубіжних компаній для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Проведене дослідження на підприємстві дозволило виявити основні проблеми його функціонування: зниження продуктивності праці та мотивації в персоналу, збільшення рівня плинності кадрів, що пов'язано із неефективною системою моніторингу розвитку кадрового потенціалу.

На підприємстві наявні проблеми з об'єктивним підвищенням рівня заробітної плати, що пов'язано з відсутністю системи моніторингу розвитку персоналу, індивідуальних планів кар'єрного росту тощо.

Аналіз чисельності персоналу за минулий рік показує, що кількість працівників за останній рік зросла на 41%. Це пов'язано із швидким розвитком компанії, збільшенням кількості клієнтів.

Продуктивність праці одного працівника зменшилась на 6,88%. На підприємстві виявлено проблеми неефективності використання кадрового потенціалу, оскільки плинність кадрів зростає, наймаються нові працівники, проте продуктивність падає.

Коефіцієнт плинності кадрів за досліджуваний період хоча і скоротився на 4% і склав 10.26%, проте це вказує на наявність проблеми.

Проведені розрахунки вказують на те, що найменше падіння показника плинності персоналу на підприємстві, наприклад на 1% зумовить зростання об'єму виручки від збуту продуктів та послуг щонайменше на – 12757,5 тис.грн.

За умов упровадження запропонованої системи моніторингу розвитку

персоналу підприємства, що передбачає розвиток таких методів як «Assesment Center» та «360-градусів», можна очікувати значне зниження плинності персоналу (на 7%). Також очікується зростання витрат, що спрямовані на розвиток персоналу – 7000 грн. на кожного працівника в місяць.

Систематичний моніторинг розвитку персоналу впливатиме на підвищення якості управління персоналом загалом. Із урахуванням фінансового стану підприємства можливе підвищення витрат на розвиток персоналу на 6 тис. грн. на кожного працівника в місяць.

В сучасних умовах однією з найважливіших умов, що забезпечують підприємству в ІТ галузі успішне функціонування, є постійне поліпшення якості розвитку та управління людськими ресурсами, в результаті чого підвищується економічна результативність персоналу.

Отже, узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати, що розроблена система моніторингу розвитку персоналу спрямована на забезпечення оптимального рівня якості управління персоналом. Підвищення результативності діяльності працівників управлінських посад залежить від удосконалення оцінки якості їх трудової діяльності. Тому впровадження комплексної оцінки якості розвитку персоналу на основі запропонованої збалансованої системи показників є об'єктивною передумовою створення ефективної системи управління діяльністю підприємства активності працівників, сприяє створенню здорового психологічного клімату в колективі. Усе це дозволяє забезпечити підвищення якості й конкурентоспроможності продукції та сприяє зростанню економічних результатів діяльності підприємства.

Використання методів «assessment-центру» та «360 градусів» по суті сприяє формуванню комплексного підходу до оцінки співробітників, що включає побудову системи винагороди працівників з урахуванням набутих компетентностей.

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на зниження плинності персоналу. В свою чергу, збільшення витрат на

розвиток кадрового потенціалу матиме позитивний вплив на збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг. Такі зміни призведуть до підвищення продуктивності праці та економічної результативності.

Таким чином, для того, щоб компанія розвивалася, необхідно розвивати її головний потенціал – співробітників, які в ньому працюють. Тільки висококваліфіковані співробітники зможуть вивести компанію на лідируючі позиції у своїй сфері, залишивши конкурентів далеко позаду.

Система навчання та розвитку персоналу допомагає формувати і підтримувати кадровий склад в організації у відмінному стані, що в свою чергу, підвищує професійний рівень працівників, формує у них сучасне мислення.

Ціль дослідження, що полягає в розробці пропозицій щодо вдосконалення системи навчання персоналу на підприємстві досягнуто. Вона була досягнута шляхом рішень конкретних задач, а саме, були вивчені теоретичні аспекти навчання персоналу, аналізована діяльність служби управління персоналом, розроблені пропозиції щодо вдосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

2. Адова И. А. Оценка компетентности как инструмент вознаграждения персонала организации / И. А. Адова, М. В. Симонова // Вестник Томского государственного университета. – 2010. – № 336. – С. 119–124.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр.пер. с англ./Науч.ред. и авт. авт. предисл. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2009. – 848 с.
5. Багрова, И.В. Инновационная составляющая труда менеджеров и ее учет в кадровой политике предприятия [Текст] / И.В. Багрова // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1. – С. 28-29.
6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
7. Виссема Х. Управление бизнес-единицами: децентрализация предпринимательства / Виссема Х. // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 4. – С. 28–40
8. Гончарова, С. Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі КРІ [Текст] / С. Ю. Гончарова // Управління розвитком. – 2010. – № 6(82). – С. 34-39.
9. Даниленко О. А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища / О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8 (110). – С. 92–102.
10. Данилко В. К. Економіка, організація і управління підприємством [Електронний ресурс] / В. К. Данилко, О. І. Гриценко. – URL: ven.ztu.edu.ua/article/download/31277/36935.
11. Деркач А.А. Акмеологические основы развития профессионала. – М.: МПСИ, 2004. – 752с.
12. Деркач А.А., Москаленко О.В., Пятин В.А. Акмеологические основы профессионального самосознания личности. Учебное пособие. – Астрахань: Изд-во Астраханского гос. пед. ун-та, 2000. – 330с.
13. Дяків, О. П. Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER [Текст]
14. / О. П. Дяків, М. В. Пилипчук // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. – №14 (168). – Ч. I. – С. 100-104.
15. Економіка підприємства: Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.
16. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. - Одеса: Атлант, 2013. - 427 с.
17. Зленко, А. М. Оцінка працівників методом «360 градусів» [Електронний ресурс] / А. М. Зленко // Економічний вісник університету: [зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету ім. Григорія Сковороди]. – 2012. – Вип. 18/1. – URL:

- http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf.
18. Калина, А.В. Формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку [Текст] / А.В. Калина // Регіональні проблеми людського та соціального розвитку: тези доп. і повідом. наук.-практ. конф.: в 2 т. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2008. – Т. 2. – С. 250- 254.
 19. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А. Я. Кибанов – М. : ИНФРА-М, 2009. – 301 с.
 20. Клочков А.К., КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо., 2010. – 301 с.
 21. Коваленко, Т.В. Здійснення функцій служби управління персоналом та керівників лінійних та функціональних підрозділів щодо забезпечення якості праці персоналу [Текст] / Т.В. Коваленко // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. –Дніпропетровськ: Нац. гірничий ун-т, 2010. – Т. 2. – С. 167-169.
 22. Коваленко, Т.В. Особливості впровадження системи загального управління якістю на українських підприємствах [Текст] / Ю.О. Калошина, Т.В. Коваленко // Матеріали міжнар. наук.-теорет. конф. молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери»: в 2-х т. – Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2010. – Т. 1. – С. 260-261.
 23. Комар Ю. М. Наукові засади інноваційних механізмів державного управління підготовкою студентів управлінських спеціальностей: моногр. / Ю. М. Комар. – Донецьк : СПД Купріянов, 2008. – 358 С.
 24. Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях [Текст] / Т. В. Лазоренко, Ю. К. Німуха // Молодий вчений. — 2018. — №1.
 25. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 7, ч. II - Кіровоград: КНТУ, 2005. – С. 155-163.
 26. Малахова, В.М. Збалансована система показників, їх розробка та аналіз [Текст] / В.М. Малахова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного ун-ту. Економічні науки. – Кіровоград: КНТУ, 2007. – вип. 12. Ч. 1. – С. 266-273.
 27. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є. матушко
 28. // Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка», державний гуманітарний університет ім. п. могили. – 2010. – Випуск 132, т. 145. – С. 108-114.
 29. Методология управления трудовыми ресурсами [Текст]: моногр. / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 352 с.
 30. Митрофанова Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом / Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова. — М. : Проспект, 2013. — 72 с.
 31. Німуха Ю.К. Особливості управління персоналом в ІТ-компаніях. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: зб. тез доп. VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф., 6 квіт. 2017 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря

- Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017. – С. 81
33. Одегов, Ю. Г. Управління персоналом [Текст] / Ю. Г. Одегов, - М.: Фінстатінформ, 2007.- С. 142.
 34. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері / О. М. Орлова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. - Вип. 11. - С. 117-120. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_11_28
 35. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О.. Менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
 36. Савченко, В. А. Управління розвитком персоналу [Текст] : навчальний посібник / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
 37. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. – М. :Вершина, 2006. – 224с.
 38. Сардак, С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 6. – С. 45-51.
 39. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 408
 40. Стахів, О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації [Текст] / О. Стахів // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 1. – С. 29-35.
 41. Уорд П. Метод 360 градусів / П. Уорд ; [пер. с англ.]. – М. : HIPPO Publishing, 2006. – 352 с.
 42. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом / Н. П. Базалійська, У. О. Пилипчук // Молодий вчений. - 2014. - № 6(1). - С. 73-75. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%281%29_19
 43. Федорак Я. // Менеджмент.: електрон. наук. фахове вид. 2007. № 1. URL: http://www.management.com.ua/notes/training_need_investment.html
 44. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей [Текст] / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2007. 224 с.
 46. Шмидт В.Р. Молодой специалист на предприятиях запада: подбор, формы работы и поддержка. // Труд за рубежом. - Москва. 2003. №1. С. 39-55.
 47. Якість трудового потенціалу та управління трудової сферою в Україні: соціальна експертиза [Текст]: моногр. / О.І. Амоша, О.Ф. Новікова, В.П. Антонюк, Л.В. Шаульська та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2006. – 208 с.
 48. Brinkerhoff, R.O., 2006 «Increasing impact of training investments: an evaluation strategy for building organizational learning capability» //

49. Bushnell, D. S. (March, 1990). Input, process, output: A model for evaluating training // Training and Development Journal, 44(3), 41–43.
50. Kirkpatrick, D. (1996). Revisiting Kirkpatrick's four-level-model // Training & Development, 1, 54-57.
51. KPI простыми словами [Электронный ресурс] URL: <http://www.alldirector.ru/kpi-простыми-словами/> (дата звернения 10.01.2018).
52. Richey, R. C. (1992). Designing Instruction for the Adult Learner. London : Kogan Page Limited, Vol. 7 No. 5, pp. 6-18.
53. Russ-Eft, D., and Preskill, H. (2005), «In Search of the Holy Grail: Return on Investment Evaluation in Human Resource Development,» Advances in Developing Human Resources, 7, 71–85.
54. Taylor, P. J., D. F. Russ-Eft, and D. W. L. Chan. 2005. A meta-analytic review of behavior modeling training // Journal of Applied Psychology 90:692-709.
55. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). "Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues". Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA. pp. 1.
56. Training and Development: A Prominent Determinant for Improving HR Productivity
57. Tyson S. Human resource strategy: A process for managing the contribution of HRM to organizational performance / S. Tyson // International Journal of Human Resource Management. – 1997 – Vol. 8. – № 3. – P. 277-290.
58. Wang, G. and Spitzer, D. (2005), «Human resource development» // Advances in Developing Human Resources, Vol. 7 No. 1, pp. 5-15

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ФОП «Меляницький Владислав Павлович»

Форма №1. БАЛАНС

Актив	Код рядка	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	4363282	4039746	4090031
первісна вартість	1001	7033130	8077619	8767064
накопичена амортизація	1002	2669848	4037873	4677033
Незавершені капітальні інвестиції	1005	476431	1015330	725705
Основні засоби:	1010	7002543	6128482	7148400
первісна вартість	1011	18518729	19436451	19738899
знос	1012	11537165	13307969	12590499
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	20609	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	122167	156167
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	401016	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	302310	286183
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	918195	684930	413248
Усього за розділом I	1095	13182076	12292965	12819734
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	58095	50666	49778
Виробничі запаси	1101	42771	41490	37423
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	15324	9176	12355
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	732462	1357765	1183076
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	73317	90451	81707

за виданими авансами				
з бюджетом	1135	844096	363799	1898
у тому числі з податку на прибуток	1136	800703	361466	0
з нарахованих доходів	1140	178692	25217	89244
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	363060	0	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1684546	3319783	5348387
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	168454	93676	85172
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	190770	13835	2089594
Усього за розділом II	1195	4293492	5315192	8928856
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	10461	3223
Баланс	1300	17475568	17618618	21751813

Пасив	Код рядка	2016	2017	2018
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	887119	1009249	887119
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	180488	258294	258294
Емісійний дохід	1411	104363	102338	102338
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	133068	132933	132933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10043342	11439093	16217083
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	-370398	-370398	-370398
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	10873619	12469171	17125031
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	113780	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	9738	6060	9907
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	152159	173298
Довгострокові забезпечення	1520	7364	57089	127650

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	23190	73149
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	130882	215308	310855
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	991228	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	1493791	1630107	1718027
за розрахунками з бюджетом	1620	188026	159015	526604
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	300312
за розрахунками зі страхування	1625	0	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	313	370	3203
за одержаними авансами	1635	691028	544440	600319
за розрахунками з учасниками	1640	549966	1531735	459389
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	422267	352355	155501
Доходи майбутніх періодів	1665	533262	417648	445215
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1601186	298469	407668
Усього за розділом III	1695	6471067	4934139	4315927
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	17475568	17618618	21751813

Форма № 2. ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2016	2017	2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14933044	15753027	17078988
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7899849)	(8699457)	(7372418)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	7033195	7053570	9706570
Валовий: збиток	2095	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	4922862	98584	458107
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	(1122295)	(1269207)	(1922854)
Витрати на збут	2150	(1136103)	(1316755)	(1514947)
Інші операційні витрати	2180	(4766813)	(376785)	(91627)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4930846	4189407	6635249
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	117	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	322404	718944
Інші доходи	2240	56384	26302	139823
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0
Фінансові витрати	2250	(130527)	(18429)	(4010)
Втрати від участі в капіталі	2255	-2529	0	0
Інші витрати	2270	(1559994)	(324708)	(48552)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3294297	4194976	7441454
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(848128)	(807909)	(1272516)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2446169	3387067	6168938
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0	0

ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	2275894	2139190	286367
Витрати на оплату праці	2505	841395	990737	1164030
Відрахування на соціальні заходи	2510	126932	152485	190822
Амортизація	2515	3671345	2255480	2282851
Інші операційні витрати	2520	4746638	5363954	7239720
Разом	2550	11662204	10901846	11163790